



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي لميلية  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع : ..... / 2014

قسم : علوم اقتصادية  
ميدان : علوم اقتصادية، التجارة و علوم التسيير  
الشعبة: علوم اقتصادية  
التخصص : بنوك

مذكرة بعنوان:

## دور الابتكار في استمرارية الميزة التنافسية للبنوك

دراسة حالة : بنك الفلاحة والتنمية الريفية- شلغوم العيد-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير (ل.م.د.)  
تخصص " بنوك "

إشراف الأستاذ:

هولي فرحات

إعداد الطلبة:

- بورورو ابتسام
- عدوي بسمة
- ولجي زينة

السنة الجامعية: 2014/2013

# التشكرات

الحمد لله الذي وفقنا للقيام بهذا العمل وما توفيقنا إلا بالله سبحانه تعالى.

نتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم من قريب أو من بعيد في انجاز عملنا

هذا.

كما ونشكر الاستاذ هولي فرحات الذي لم يبخل علينا بالمعلومات

والتوجيهات التي ساعدتنا لانجاز هذا العمل وإلى كل أساتذة

المعهد وإلى كل من مدير وعمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية

بلدية شلغوم العيد الذي لم يبخلونا بأي معلومة تفيدنا في

الدراسة.

# الدعاء

قال تعالى بعد بسم الله الرحمن الرحيم

"اقرأ باسم ربك الذي خلق"

"نرفع درجات من نشاء وفوق كل ذي علم عليم"

"واشكروا لله إن كنتم إياه تعبدون"

صدق الله العظيم

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

"لا يزال الرجل عالماً ما طلب العلم فإذا ظن أنه قد علم فقد جهل"

"بالعلم والمال يبني الناس ملكهم"

"ولم يبنا ملك على جهل وإقلال"

"اللهم اجعل خير أعمالنا خواتمها واختم بالصالحات"

آمين

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي أنار لنا طريق العلم والمعرفة.

والصلاة والسلام على أشرف المرسلين ومن تبعه إلى يوم الدين.

أهدي عملي هذا:

إلى التي تملك الجنة تحت أقدامها والتي أكثرت من دعائها لي أُمي الغالية.

إلى أبي العزيز الذي لم يبخل بشيء من أجل نجاحي.

إلى اخوتي وأخواتي رزيقة ومنى ومنير وفارس والكتكوت زين الدين.

إلى الأهل والأقارب.

إلى كل من ساهم في هذا العمل من قريب أو من بعيد.

إلى أصدقائي ورفقائي في الدراسة.

إلى كل من يعرفني.

زينة

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي أنار لنا طريق العلم والمعرفة.

والصلاة والسلام على أشرف المرسلين ومن تبعه إلى يوم الدين.

أهدي عملي هذا:

إلى من جرع الكاس فارغا ليسقيني قطرة حب.

إلى من نحتل أناهله ليقدم لحظة سعادة.

إلى من حصد الأسواك عن دربي ليمد لي طريق العلم.

إلى القلب الكبير: " والدي العزيز".

إلى حكمتي.....وعلمي.

إلى أدبي.....وحلمي.

إلى ينبوع الصبر والتفائل والأمل، وغلى كل من في الوجود بعد الله ورسوله  
"أمي الغالية".

إلى سندي وقوتي وملادي بعد الله.

إلى من علموني علم الحياة، "إلى إخوتي" السعيد، أمين.

وإلى أخواتي يسمينة ونعيمة.

إلى الذين بذلوا كل جهد وعطاء لكي أصل إلى هذه اللحظة.

"أساتذتي الكرام" وخاصة الأستاذ هولي فرحات.

إلى أعز صديقاتي وسام وابتسام وزملاتي في الدراسة عبد الله ومهدي وعبود.

إلى أعز إنسان على قلبي: نسيم.

بسمه

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي أنار لنا طريق العلم والمعرفة.

والصلاة والسلام على أشرف المرسلين ومن تبعه إلى يوم الدين.

أهدي عملي هذا:

إلى من قال فيهما عز وجل " وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا"

إلى من اعتبرته قدوة لي وأول من غرس في حب العلم والمعرفة منذ نعومة أظفاري.

فكل الأقلام ستجف وكل الأوراق ستنفد إن أنا بدأت بشكره وتقديره إلى والدي حفظه الله.

كما أسأل المولى عز وجل أن يبارك لي في والدتي الكريمة التي تغمرني بالحنان والرعاية

وتشجعني دائما في مشواري الدراسي إلى أمي الغالية أهدى هذا العمل.

كما لا أنسى أفراد عائلتي إخوتي عمار وزين الدين وداود.

وأخواتي سارة وآمال.

إلى كل أصدقائي وصديقاتي بسمة ووسام وعلي والسعدي وعبود.

إلى أساتذتي في مختلف أطوار الدراسة وخاصة الأستاذ هولي فرحات الذي لم يبخلنا بشيء

من علمه.

إلى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلمي أهدى لكم هذا الجهد المتواضع.

ابتسام

الصفحة	المحتوى
	كلمة شكر
	الدعاء
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول والاشكال
أ- د	المقدمة
	الفصل الأول: الابتكار
2	تمهيد.....
3	المبحث الأول: ماهية الابتكار .....
3	المطلب الأول: مفهوم الابتكار ومراحل تطور.....
3	1- مفهوم الابتكار.....
5	2- مراحل الابتكار.....
6	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الابتكار.....
6	1- مجموعة الخصائص الشخصية.....
7	2- مجموعة الخصائص التنظيمية:.....
9	3- مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع.....
10	المطلب الثالث: أنواع الابتكار.....
13	المبحث الثاني: محددات الابتكار.....
13	المطلب الأول: سلوك المستهلك المصرفي.....
13	1- تعريف سلوك المستهلك.....
13	2- أنواع المستهلكين.....
14	3- العوامل المحددة لسلوك المستهلك المصرفي.....
23	المطلب الثاني: التطور التكنولوجي.....
23	1- مفهوم التكنولوجيا.....
24	2- مكونات التكنولوجيا.....
24	3- دورة حياة التكنولوجيا.....

26	4-تأثير التكنولوجيا عل الابتكار في الخدمات المصرفية .....
26	المطلب الثالث: التنمية المستدامة .....
26	1- تعريف التنمية المستدامة.....
27	2-أهداف التنمية المستدامة.....
27	3-أبعاد التنمية المستدامة.....
32	المبحث الثالث: الابتكار في الخدمات المصرفية .....
32	المطلب الأول: مفهوم الابتكار في الخدمات المصرفية.....
35	المطلب الثاني: دورة حياة الخدمة المصرفية.....
37	المطلب الثالث: أهداف الابتكار في الخدمات المصرفية.....
38	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الميزة التنافسية</b>	
40	<b>تمهيد</b> .....
41	المبحث الاول: ماهية الميزة التنافسية للبنوك التجارية .....
41	المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية وانواعها.....
41	1-مفهوم الميزة التنافسية.....
43	2-أنواع الميزة التنافسية .....
44	المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية.....
44	1-حجم الميزة التنافسية.....
45	2-نطاق التنافس.....
46	المطلب الثالث: تصنيف المزايا التنافسية.....
47	المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية.....
47	1-التفكير الاستراتيجي وسيلة لبناء ميزة تنافسية.....
47	2-مدخل الموارد أساس لبناء ميزة تنافسية.....
50	المبحث الثاني: مقاربات الميزة التنافسية.....
50	المطلب الأول: القوى التنافسية لبورتر .....

53	المطلب الثاني: سلسلة القيمة.....
53	1-تعريف سلسلة القيمة.....
53	2-الأنشطة في سلسلة القيمة.....
57	المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية.....
57	1-مفهوم الاستراتيجية التنافسية.....
58	2-الاستراتيجيات العامة للتنافس.....
61	المبحث الثالث: الإبتكار والميزة التنافسية.....
61	المطلب الأول: التطور التكنولوجي والميزة التنافسية .....
62	المطلب الثاني: دور الابتكار في تطوير الخدمات المصرفية.....
65	المطلب الثالث: الابتكار واستمرارية الميزة التنافسية.....
66	المطلب الرابع: دور الابتكار في إعداد المزيج التسويقي.....
69	خلاصة الفصل.....
<b>الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية</b>	
72	<b>تمهيد</b> .....
73	المبحث الأول: مدخل إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....
73	المطلب الأول: واقع النظام المصرفي.....
75	المطلب الثاني: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وأهدافه.....
76	المطلب الثالث: تحليل الوظائف الهيكل التنظيمي للبنك.....
78	المبحث الثاني: أساسيات دراسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....
78	المطلب الأول: الخدمات المقدمة من طرف البنك.....
81	المطلب الثاني: طرق التسعير والتوزيع في البنك.....
85	المطلب الثالث: السياسات الترويجية في البنك.....
86	المبحث الثالث: تحسين جودة الخدمات المبتكرة لتحقيق ميزة تنافسية للبنك.....
86	المطلب الأول: أساليب الابتكار لتحسين جودة الخدمات.....

87	المطلب الثاني: وسائل الابتكار في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....
87	المطلب الثالث: العلاقة بين الابتكار والميزة التنافسية.....
97	خلاصة الفصل.....
99	خاتمة
103	المراجع.....

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
42	تعريف الميزة التنافسية	01
60	الاستراتيجيات العامة للتنافس	02

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
4	مفهوم الابتكار - الأول إلى الفكرة، المنتج، السوق	01
10	العوامل المؤثرة في الابتكار	02
15	العوامل المؤثرة على سلوك المستهلك المصرفي	03
18	تقسيم المجتمع إلى 3 طبقات اجتماعية	04
23	مفهوم التكنولوجيا	05
25	دورة حياة التكنولوجيا	06
28	أبعاد عملية التنمية المستدامة	07
29	ترابط أبعاد التنمية المستدامة وأنواع رأس المال	08
30	تداخل أبعاد عملية التنمية المستدامة	09
30	تكامل أبعاد التنمية المستدامة	10
36	دورة حياة الخدمة المصرفية	11
44	دورة حياة الميزة التنافسية	12
50	قوى المنافسة حسب بورتر porter	13
56	سلسلة القيمة في المنشأة	14
57	الاستراتيجية التنافسية	15
76	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية والريفية لشلغوم العيد	16

### تمهيد

شهدت البيئة العالمية في العقدین الأخيرین العديد من التطورات والتغيرات من بينها العولمة والتوجه السريع نحو تحرير التجارة الدولية وقيام التكتلات الاقتصادية وتقدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والنقل، والاقتصاد المبني على المعرفة وارتفاع حدة المنافسة وقد فرضت هذه التغيرات تحديات جديدة على منظمات الأعمال والدول.

وأصبح التحدي الرئيسي الذي يواجه هذه المنظمات ومن ثم الدول، في ظل عولمة النشاط الاقتصادي هو كيفية زيادة قدراتها التنافسية، والمحافظة عليها لمواكبة تلك التغيرات.

ولعل النظام المصرفي هو الآخر مسته هذه التحولات من خلال إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال واستحداث خدمات جديدة مرتبطة بدرجة كبيرة على الابتكار، نظرا لهذه التحولات التي شهدها العالم وكذا دخول الجزائر اقتصاد السوق، وانضمامها في القريب العاجل إلى المنظمة العالمية للتجارة، اضحى لزاما على البنوك في ضوء ما تشهده الساحة المصرفية من تغيرات أن تسعى بخطوات متسارعة نحو تطوير جودة الخدمات المصرفية المقدمة، حتى تستطيع الارتقاء إلى مستوى التحديات المتباينة التي تواجه العمل المصرفي، من أجل مواكبة الدخول في عصر الإلكترونية والصيرفة الإلكترونية من جهة ومحاولة زيادة قدرتها التنافسية من جهة أخرى.

وعلى ضوء ما سبق سوف نحاول توضيح أهمية ودور الابتكار في تعزيز القدرات التنافسية للمنظومة المصرفية في ظل الاتجاهات الحديثة للاقتصاد العالمي من اقتصاد مبني على المعرفة وعولمة للنشاط الاقتصادي وتحولات تكنولوجية سريعة ومذهلة وبيئة تنصف بالتعقيد والاضطرابات، وباعتبارها كأحد أهم السبل التي تساهم في الرفع من تنافسية منظمات الأعمال والاستجابة المثلى للتحديات الراهنة والمستقبلية.

## 1- اشكالية البحث :

ما مدى مساهمة الابتكار في تحسين و استمرارية الميزة التنافسية للبنك؟

يمكن تقسيم هذه الاشكالية الى الاسئلة الفرعية التالية :

- ما المقصود بالابتكار و ماهي أهم مراحلها و أنواعه ؟
- ماهي محددات الابتكار في النظام المصرفي ؟
- ما هو واقع الابتكار في الخدمات المصرفية ؟
- ما المقصود بالميزة التنافسية و ماهي مصادرها ؟
- ما هو دور الابتكار في زيادة تنافسية البنك ؟
- ما هو واقع الابتكار التسويقي في البنك والى أي مدى ساهم في تنمية ميزته التنافسية ؟

## 2 - فرضيات البحث :

يتطلب تحليل الاشكالية محل الدراسة اختبار مجموعة من الفرضيات هي :

- يعتبر الابتكار عملية خلق أو تقديم فكرة جديدة لفرض تطوير سلعة أو خدمة.
- يساهم الابتكار في تقديم خدمات مصرفية كاملة والوصول الى قاعدة أوسع من العملاء.
- الميزة التنافسية هي أساس تفوق البنك على منافسيه وللمحيط تأثير بالغ الأهمية على هذه الميزة .
- يحقق البنك ميزة تنافسية فقط من خلال تبنيها الاستراتيجية قيادة التكلفة أو استراتيجية تميز الخدمة .
- يساهم الابتكار في الميزات التنافسية للبنك بحيث تكسب المصارف الوطنية الحصة السوقية المرغوبة بين منافسيها من البنوك.

## 3 - أهمية البحث:

يكتسب هذا البحث أهمية من واقع المحيط الذي تنشط فيه البنوك ، ومن أبرز مميزات التغيير التكنولوجي السريع، البنوك من البقاء والنمو، وجب عليها مواكبة هذا المحيط من خلال حصولها على ميزة أو مزايا تنافسية مقارنة بمنافسيها ، وأن تعمل على تنمية هذه الميزة أو المزايا من خلال الابتكار المصرفي ، وهذا حتى تحافظ على تفوقها في قطاع نشاطها .

#### 4- أهداف البحث :

- يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :
- محاولة تحديد مفهوم الابتكار وأنواعه ومحدداته؛
  - محاولة تحديد مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها ومصادرها؛
  - محاولة الكشف عن المقاربات التي تساهم في حصول البنك على ميزة تنافسية ؛
  - محاولة ابراز دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للبنوك؛

#### 5 - مبررات ودوافع اختبار الموضوع :

- من الدوافع الاساسية التي أدت بنا إلى اختيار هذه المواضيع ما يلي :
- شعورنا بقيمة وأهمية الموضوع في ظل محيط يسوده اقتصاد المعارف .
  - بحكم التخصص فالموضوع له صلة متينة بتخصص البنوك.
  - المساهمة في اثراء مكتبتنا بمرجع اضافي يمثل هذه المواضيع .

#### 6 - صعوبات البحث :

- لقد واجهنا صعوبات ومشاكل عديدة عند اعداد هذا البحث سواء تعلق بالجانب النظري او عند الدراسة الميدانية ، لعل اهمها فيما يلي :
- صعوبة الحصول على المراجع المتعلقة بجوهر الموضوع .
  - صعوبة ايجاد بنوك جزائرية للقيام بالدراسة.

#### 7- منهج البحث :

للإجابة عن اشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات اعتمدنا على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي بغية تقديم ركائز هذا الموضوع وصياغة الجانب النظري منه خلال الفصلين الاول والثاني ، ثم منهج دراسة حالة في الفصل الثالث من أجل اسقاط بعض المعلومات النظرية على البنك محل الدراسة .

## 8 - تقسيم البحث :

تمت معالجة هذا الموضوع من خلال ثلاثة فصول كل فصل تضمن ثلاثة مباحث كما يلي :

- **الفصل الاول :** يتناول الاطار المفاهيمي للابتكار ،انواعه ومحدداته والابتكار في الخدمات المصرفية .
- **الفصل الثاني :** يتناول الاطار المفاهيمي للميزة التنافسية ومصادرها ومقارباتها ودور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية .
- **الفصل الثالث :** قمنا فيه بدراسة ميدانية كمحاولة إسقاط بعض ما تم طرحه في الجانب النظري على واقع بنك الفلاحة والتنمية الريفية لشلغوم العيد ولاية ميله وذلك من خلال التطرق الى الابتكار والميزة التنافسية وواقع الابتكار بها ، وكيف أدى الى تنمية الميزة التنافسية للبنك محل الدراسة .

**تمهيد**

أصبح الابتكار في عالم الأعمال اليوم ضرورة ملحة تسعى إلى بلوغها العديد من المؤسسات لاسيما في بيئة تتصف بالصراع من أجل النمو والبقاء، وما يرادفها من ضغوط وتهديدات، ولا بد للمؤسسات من الاستجابة والتكيف والخلق والتجديد والابداع لكي تنمو وتبقى، وعليه فالنمو والبقاء مرتبطان بمدى تجاوب المؤسسة مع بيئتها، وبالتالي فالابتكار لا بد أن يكون بمستوى يوازي التحدي القائم.

كما تعمل المصارف والمؤسسات المالية مثل كافة المؤسسات على الاستمرار والنمو في السوق، ولذلك فإن هناك تفكير مستمر في تقديم الجديد لإشباع حاجات جديدة للعملاء، ومن أجل هذا يعمل كل بنك على محاولة تقديم خدمات جديدة وتستثمر الجهود والأموال في سبيل التوصل إليها، حيث أن ذلك يعني إمكانية استغلال فرص تسويقية جديدة.

سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى ماهية الابتكار وأهم محدداته كما سيتم التطرق إلى دوره في عملية تطوير الخدمات المصرفية وتوضيح أنها عملية متكاملة، حيث أن المنافسة تدفع المصرف إلى تطوير خدماته المصرفية لتصل إلى إشباع حاجات الزبائن مما يؤدي إلى جذب مزيد من الزبائن إليه.

## المبحث الأول: ماهية الابتكار

## المطلب الأول: مفهوم الابتكار ومراحل تطوره

1- مفهوم الابتكار<sup>1</sup>: يعني وفق تعريف شائع ومتداول بأنه التوصل إلى ما هو جديد إلا أن هذا التعريف عام وشامل مما يفقده القدرة على تحديد ما هو مطلوب للفهم والتطبيق فالجديد قد يكون فكرة جديدة أو مفهوم جديد، ورغم أهمية الفكرة والمفهوم إلا أنهما لأغراض بيئة الأعمال واستخداماتها لا يكونان كافيين إذ لا بد من التطبيق الجديد في منتج جديداً وعملية جديدة. لهذا فإن الابتكار هو التوصل إلى ما هو جديد بصيغة التطور المنظم والتطبيق العملي لفكرة جديدة مما يعني ان الابتكار لا يقف عند عتبة الفكرة الجديدة وإنما يعبرها إلى التطبيق العملي في تحقيق الشركة لأهدافها في السوق.

- كما يعرف **توم بيترز**: الابتكار تعريف واسعاً هو التعامل مع الشيء الجديد أي شيء لم يسبق اختياره وهذا يوسع من الابتكار إلى حدوده القصوى. لأن الشيء الجديد قد يكون كذلك بالنسبة للشركة المتعاملة ولا يكون كذلك مع غيرها من الشركات كما ان التعامل مع الشيء الجديد قد يعني ابتكاره داخل الشركة وإنما قد يعني أيضاً شراء من الآخرين.

- أما **تشيرميرهورن وزملاؤه**: فيعرفون الابتكار بأنه عملية انشاء الافكار الجديدة ووضعها في الممارسة مؤكداً على ان افضل الشركات هي التي تتوصل الى الافكار الخلاقة ومن ثم تضعها في الممارسة وهذا توسيع آخر في جعل الابتكار عملية متكاملة من الفكرة الى المنتج ومن ثم الى السوق (الميزة) وتأكيد على رؤيته فأن **تشيرميرهورن** في كتابه الاحداث اكد على ذلك في معادلته عن الابتكار:

الابتكار = الميزة التنافسية

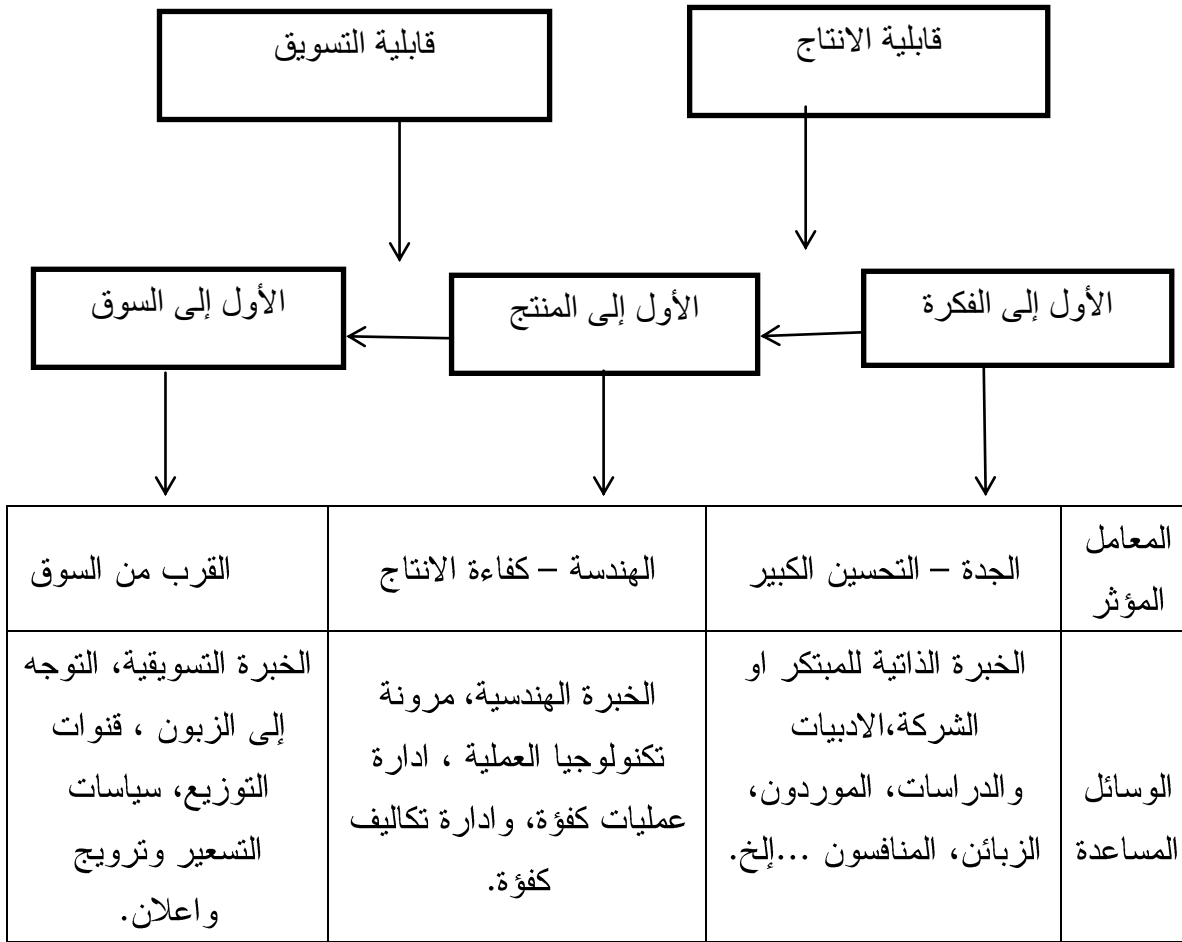
- أما التوسيع الآخر للتعريف نجده لدى **شاني ولاه**: فبعد ان يميزا الابداع (التوصل عن الفكرة) والابتكار (التطبيق للفكرة الجديدة) فإنهما يؤكدان على أن الفكرة الجديدة قد تكون تكنولوجيا جديدة منتجاً جديداً، عملية تنظيمية أو ادارية جديدة، كما قد يكون الابتكار تقليد المنتج أو شخص أو فكرة مستخدمة في مكان اخر ويصبح تطبيقها فريداً عند وضعه في سياق جديد.

- أما **بيتر دراكر**: يعرف الابتكار بأنه التخلي المنظم عن القديم مؤكداً في ذلك على ما قاله شوميتز من أن الابتكار هو هدم خلاق والواقع أن دراكو عندما يتحدث عن التخلي المنظم عن القديم فإنه يعني بالمقابل الإدخال المنظم للجديد ومع أن دراكو يؤكد على الابتكار حسب مفهوم شوميتز، فإنه في المقابل يؤكد على أهمية الاستمرار في الابتكار.

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم ، إدارة الابتكار، جامعة الزيتونة الاردنية، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003، الطبقة الأولى، ص-ص: 19-20.

ومن كل هذا نلخص إلى تعريف الذي نقدمه للابتكار بأنه قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق وهذا التعريف يعني أن تكون الشركة الابتكارية هي الأولى بالمقارنة مع المنافسين في التوصل إلى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديدة أو الأولى في التوصل إلى المنتج الجديد، أو الأولى في الوصول إلى السوق. ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل (1): يوضح مفهوم الابتكار - الأول إلى الفكرة، المنتج، السوق.



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص: 23.

## 2-مراحل الابتكار

قدم والس (Wallas, 1926) وصفا لأربعة مراحل تمر بها عملية الابتكار. وتعتبر مرحلتي التفريخ والإلهام مرحلتين خاصتين بهذه العملية دون غيرهما من العمليات النفسية:

## 2-1- مرحلة التحفيز Preparation :

تتضمن هذه المرحلة كل ما يتعلمه الفرد المبتكر خلال حياته والخبرات التي اكتسبها حتى لو كانت عن طريق المحاولة والخطأ. ويمكن القول أن كل ما يتعلمه الفرد في حياته يمكن أن يفيد في عملية التفكير الابتكاري. وإضافة إلى المعلومات الهائلة التي يحملها الفرد المبتكر فإنه يحتاج في أغلب الأحيان إلى تدريب خاص بالأعمال الابتكارية وفق برنامج معد مسبقا. وقد لا يحتاج الفرد في بعض الحالات إلى مثل هذا التدريب والإعداد خاصة في مجال الأدب والشعر. أما في حالات الابتكار العلمي فمن الضروري قبل أن يكون الفرد مبتكرا أن يكون عالما، ويعتبر التدريب الخاص والإعداد المسبق ضرورة ملحة للابتكار في مجال الفنون لأن المعرفة بالأساليب الفنية تعتبر شرطا ضروريا لأية عملية ابتكارية في هذا الميدان. وقد تستغرق عملية التحضير سواء كان في مجال الآداب أو العلوم فترة طويلة. كما تحتاج إلى معرفة صحيحة وعميقة بأساليب البحث والنظريات بأساليب البحث والنظريات والمعلومات التي سبق أن توصل إليها الآخرون في قبله في هذا الميدان، أي أنه من الضروري أن يعرف الأساس الذي يقف عليه لكي يكمل البناء. إن معرفة المبتكر لحاجات تخصصه ونقائص النظريات فيه يفوده إلى الاكتشاف والتجديد في ميدان اختصاصه<sup>1</sup>.

## 2-2- مرحلة التفريخ Incubation :

لا ينشغل الإنسان المبتكر في هذه المرحلة بالمشكلة شعوريا، وتكون عملية التفكير في حالة من عدم النشاط الظاهري ولا يظهر أي تقدم نحو الحل أو الانتاج الابتكاري. ويعتمد المبتكر إلى تحويل أنظاره عن المشكلة الرئيسية إلى أشياء أخرى بعد أن مر بمرحلة التحفيز، على أمل أن يهتدي إلى الحل النهائي مع مرور الزمن. وهناك افتراض لم يدعم بعد يقول أن المشكلة التي تشغل فكر المبتكر مدة طويلة تظل في حقيقة الأمر نشيطة في منطقة تحت الشعور بعد أن يتركها مؤقتا، ومع أننا لا نعرف كيف يأتي الحل إلا أن الحل قادم ربما يأتي بعد الاستيقاظ من النوم أو أثناء ممارسة نشاط يومي.

ويتباين سلوك المبتكر خلال مرحلة التفريخ من فرد لآخر ومن موقف لآخر، ربما يغلب على سلوك الفرد أثناء هذه الفترة القلق والإثارة مع الشعور بعدم الراحة وحتى الإحباط ويصبح سهل الإثارة يستسلم للعوامل المشتتة. وقد يشعر فرد آخر بالحزن والاكتئاب. إن ممارسة الفرد للاسترخاء أو الكسل أو النوم تحدث لديه نوع من التغيير والذي يمكن أن يقلل من تأثير عوامل الكف أو الدفاع أو التداخل، ويهيئ الفرصة لبزوغ الابتكار من خلال دفعة قوية جديدة وانطلاقة إلى الأمام.

<sup>1</sup> - سلمان بن عبيد الشمراني، "مراحل الابتكار"، تاريخ الإطلاع: 2014/01/27. w.w.w. vpowr. Net/ new firum/t.3150 ص:1

**2-3 - الإلهام Illumination :**

يظهر الحل في هذه المرحلة وكأنه جاء بشكل فجائي ومن بعيد، ويكون مصحوبا بحالات عاطفية من النشوة والارتياح. ومرحلة الإلهام ليست مرحلة منفصلة ومستقلة لوحدها، وإنما جاءت وليدة كل الجهود التي قام بها المبتكر خلال المراحل السابقة. فقد يأتي الإلهام خلال النوم إذ ذكر ديكارت العالم الرياضي المشهور أن مبادئ الهندسة التحليلية جاءت على شكل حلمين إثنين . وذكر العالم " فرديريك كيلولي (Fredrick Kekule, 1829 – 1896) أنه توصل إلى حل مشكلة ترتيب ذرات الكربون والهيدروجين في مركب البنزين أثناء الحلم حيث رأى أن هذه الذرات ترقص على شكل حلقة فقاده هذا الحلم إلى الفكرة المعروفة بإسم حلقة البنزين والتي تعتبر إحدى الميادين الهامة في ميدان الكيمياء العضوية.

**2-4 - مرحلة التحقق Verification :**

يختبر المبتكر في هذه المرحلة صحة وجوده ابتكاره من خلال تجريبه، وربما تجري في هذه المرحلة بعض التعديلات أو التغييرات على الإنتاج الابتكاري من أجل تحسينه وإظهاره بأجود صورة. وعلى الرغم من أن المراحل الأربعة السابقة موجودة في عملية الابتكار، إلا أنه يجدر بنا النظر إلى الابتكار بوصفه عملية ديناميكية متفاعلة مستمرة شأنها شأن الكثير من العمليات النفسية الأخرى. إنها دائما عملية متداخلة المراحل ومتفاعلة وموجودة. وهذا ما يتعارض مع تقسيم عملية الابتكار إلى مراحل متميزة. ومع هذا فإننا ننظر نظرة خاصة إلى مرحلتي التفريخ والإلهام باعتبارها مرحلتان أساسيتان يلقيان الضوء على العملية الابتكارية نفسها بشكل مباشر<sup>1</sup>.

**المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الابتكار**

إن الدراسات الكثيرة التي درست الابتكار والنشاط الابتكاري قد ساهمت في تحديد الكثير من العوامل المؤثرة في الابتكار، وفي هذا السياق نشير إلى أن هناك ثلاث مجموعات من العوامل المترابطة وذات التأثير المتبادل في الابتكار وهي:

- مجموعة الخصائص الشخصية.
- مجموعة الخصائص التنظيمية.
- مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع.

**1- مجموعة الخصائص الشخصية**

لقد ركزت دراسات عديدة على مجموعة من الخصائص الشخصية للإنجاز الابتكاري التي يختلف الباحثون في تحديدها وإن كانوا يتفقون على البعض منها وهي على وجه العموم: النظرة إلى المصالح الأوسع، الانجذاب إلى التعقيد، الحدس، الحساسية الجمالية، السماح بالغموض أو الرغبة فيه والاعتماد على الذات.

<sup>1</sup> - سلمان بن عبيد الشمراي، "مراحل الابتكار"، مرجع سابق، ص:1

كما يحدد شاني و لاو ( shani and law ) مجموعة أوسع من الخصائص للفرد المبتكر وهي: مستوى عالي من الطاقة، عادات عمل مكرسة وفعالة، مستوى عالي من العمل والمثابرة والفضول، الاهتمام بالتفكير التأملي، الرابطة المحدودة نسبيا بالواقع، مستوى منخفض من النزعة الاجتماعية، التقييم المزاجي الغير الاعتيادي، الميل إلى المغامرة، الحاجة إلى التغيير، السماح بالغموض، الحاجة القوية إلى الاستقلال، التوجه الذاتي والشخصية المندفعة. ويلاحظ أن تحديد الشخص المبتكر ليس سهلا وفق هذه الخصائص لأن الكثير من الأفراد حتى غير المبتكرين قد يظهرون هذه الخصائص.

وفي ما يلي مجموعة الخصائص التي تظهر في حالات كثيرة على الأفراد الذين يتميزون بالابتكار كالاتي<sup>1</sup>:

1-1 الميل إلى التعقيد: حيث أن المبتكرين عادة ما يجدون دافعهم الذاتي في مواجهة المشكلات الصعبة والمعقدة والواقع أن درجة التعقيد آخذة بالتزايد في الابتكارات بالنظر إلى أنها أخذت تتطلب تداخلا متزايد للعديد من الأنظمة والاختصاصات والوظائف.

1-2 حالة الشك: إن المبتكر يمتلك حسن الشك الذي يتحول عادة إلى أسئلة وحالة الشك التي يعيشها المبتكر هي التي تضع على كاهله الالتزام الذاتي ومواصلة التساؤل إلى نتيجة التي لا بد منها في إيجاد الحلول للمشكلات أو التفسيرات الجديدة لظواهر القديمة أو التوصل إلى الجديد الذي لازال لم يظهر وهذا من خلال تساؤلاته.

1-3 الحدس: إن الحدس هو الاستبطان الذاتي والنظر في الأشياء بعيدا أو خارج علقاتها الموضوعية الصلبة، ويمكن توصيف الحدس فيما ذكره الكثير من العلماء الذين ابتكروا نظريات كبيرة في أنه بعد أن يمضوا فترة طويلة قد تمتد لأشهر في جمع المعلومات بحث المشكلة من جميع الوجوه.

1-4 الانجاز الذاتي: إن المبتكر يتسم بأنه محفز بالإنجاز الذاتي وهذا الأخير يقترن بتحقيق الذات وحب العمل الذي يقوم به مع ملاحظة ان هذا يتم على المستوى الفردي ولكن عندما يكون المبتكر يخضع لتأثيرات العلم وقواعد الأعمال فإنه يربط انجازه الذاتي بالتفوق على الآخرين.

1-5 النفور من المحددات والقيود: ان المبتكر يجد في القدرة الذهنية المركزة عمقا والمتسعة أفقا مالا يمكن أن يحدها شيء، لهذا فهو ينفر ومن المحددات والقيود التي تحصر الذهن وتحد من انطلاقة وهذا يفسر أن الكثير من المبتكرين كانوا لا يعترفون بالحدود الاختصاصية والمهنية التي تقيد مجالهم المعرفي.

## 2- مجموعة العوامل التنظيمية

يمثل الابتكار الشيء الجديد مقابل الحالة القائمة لهذا فإن المناخ التنظيمي السائد بعناصره المؤثرة الأساسية تشكل ضرورة من ضرورات الابتكار على صعيد الفرد المبتكر، وإذا كان الافراد المبتكرون

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص- ص: 129-134.

موجودون في كل شركة فليس كل شركة توفر في ظروفها وعواملها التنظيمية مناخا جيدا لمساندة الابتكار وتطوره لهذا لابد من مراعاة العوامل التنظيمية ويمكن أن تحدها فيما يأتي<sup>1</sup>.

**2-1 استراتيجية الشركة:** إن استراتيجية الشركة يمكن أن تكون قائمة على الابتكار، أي الابتكار مصدرا لميزتها التنافسية في السوق، أو أن تكون موجهة نحو الحالة القائمة أي التكنولوجيا والخدمات الحالية.

**2-2 القيادة وأسلوب الإدارة:** إن القيادة تلعب دورا فعالا في تحفيز الابتكار، فالقيادات الابتكارية في الشركة نشيع أجواء الابتكار، وتوجد الحوافز من أجل التغيير في الهياكل والسياسات، في حين ان القيادة البيروقراطية المحافظة تجد أن التغيير هو الخطر الذي يشيع الفوضى ويهدد النظام ومزاياه الأساسية التي تقوم عليها الشركة.

وإن كان نمط القيادة الأول يتسم بالأسلوب الديمقراطي، التفويض، المرونة، الميل إلى فرق العمل والوحدات المستقلة الأكثر ملائمة للابتكار، فإن النمط الثاني (البيروقراطي) يتسم بالمركزية، عدم المرونة، القواعد والروتينات القوية.

**2-3 الفريق:** ان الشركات اصبحت تشجع استخدام الفرق وذلك لمعالجة خطرين أساسين، الأول خطر التخصص الذي يمكن أن يوجد وظائف متخصصة مما يفقد الشركة وحدة الحركة وتكامل الجهود ما بين اقسامها ووظائفها، والثاني: تحرير هذه الفرق مما هو ضروري من القواعد والاجراءات المتبعة من أجل استمرار العمل وضمان تدفق الموارد في الشركة، حيث أن الابتكارات في الشركة الحديثة اصبحت أكثر تعقيدا وتتطلب تداخل النظم والاختصاصات والوظائف فإن إشاعة الفرق يمكن أن يمثل المناخ الأكثر ملائمة من أجل تعزيز ودعم الابتكار وزيادة العمل الفكري والمهني للباحثين.

**2-4 ثقافة الشركة:** إن ثقافة الشركة هي القيم والمفاهيم التي تكونت عبر الفترة الماضية التي تعطي للشركة تميزا معيناً في عمل الاشياء، وحيث أن الظروف والأشياء تتغير فلا بد أن تكون ثقافة الشركة كذلك، وبشكل عام فإن الشركات القائمة على الابتكار التي يفرض أنها ذات قدرة عالية في ابتكار العملية المنتج فإنها تتسم أيضا بقدرة عالية في الابتكار الثقافي الذي يدخل تغيرات مهمة على الهياكل والسياسات والمفاهيم لصالح التغيير الثقافي في حين أن الشركات ذات النمط البيروقراطي تميل إلى المحافظة على ثقافة الشركة الحالية، مما يجعلها غير متلائمة مع الابتكار وما يؤتي به من مفاهيم جديدة.

**2-5 العامل المؤثر:** إن الابتكار يتأثر عميقا بالعامل المؤثر الذي يمكن أن يحفز على الابتكار أو يعيقه وحيث ان الابتكار يؤثر تأثيرا عميقا في هذا الجانب أو ذاك من الشركة (كما في حجم العمالة عند إحلال الآلة محل العاملين، أو في تغيير المواد الأولية المستخدمة كما في ابتكار البلاستيك...الخ) لهذا لا بد من مراعاة العامل المؤثر في كل ابتكار لضمان الظروف التنظيمية الملائمة للابتكار.

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص - ص: 139-134.

2-6 الاتصالات: إن الاتصالات تعمل في الشركات القائمة على الابتكار على سهولة تكوين الفرق وتقاسم المعلومات بين أعضائها وبين كل إدارات وأقسام الشركة وهذا ما يمكن أن تقوم به الاتصالات الشبكية) الاتصالات الآتية من كل الاتجاهات ( التي تحول الشركة إلى التفاعلات الآتية الفورية كأداة لتعجيل تبادل المعلومات والمعرفة، ومن ثم تعجيل تخصيص الموارد واتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

### 3- مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع

إن علاقة الابتكار مع البيئة العامة في المجتمع له أهمية لا تقتصر على الميزة المتعلقة بقبول الأفكار الجديدة والمنتجات الجديدة على أساس أن الناس في المجتمع يهتمون بالجدة فحسب، وإنما أهميتها تكمن في الاستعدادات العامة من أجل توفير الأجواء والموارد المناسبة للقيام بالتغيير الذي تأتي به الابتكارات ويمكن أن نشير فيما يأتي إلى العوامل البيئية العامة في المجتمع والمؤثرة على الابتكار.<sup>2</sup>

3-1 الخصائص والنزعات العامة السائدة في المجتمع: إن المجتمعات تختلف عن بعضها البعض في تراثها وقيمها والعوامل المؤثرة في مواقفها المختلفة ومنها الموقف أو النشاط الابتكاري.

3-2 القيادة المؤسسية للبحث والتطوير في المجتمع: إن المجتمعات الموجهة نحو الابتكار عادة ما تستكمل بنيتها التحتية الضرورية من أجل الابتكارات وتعزيزها لصالح الأفراد المبتكرين والشركات الابتكارية.

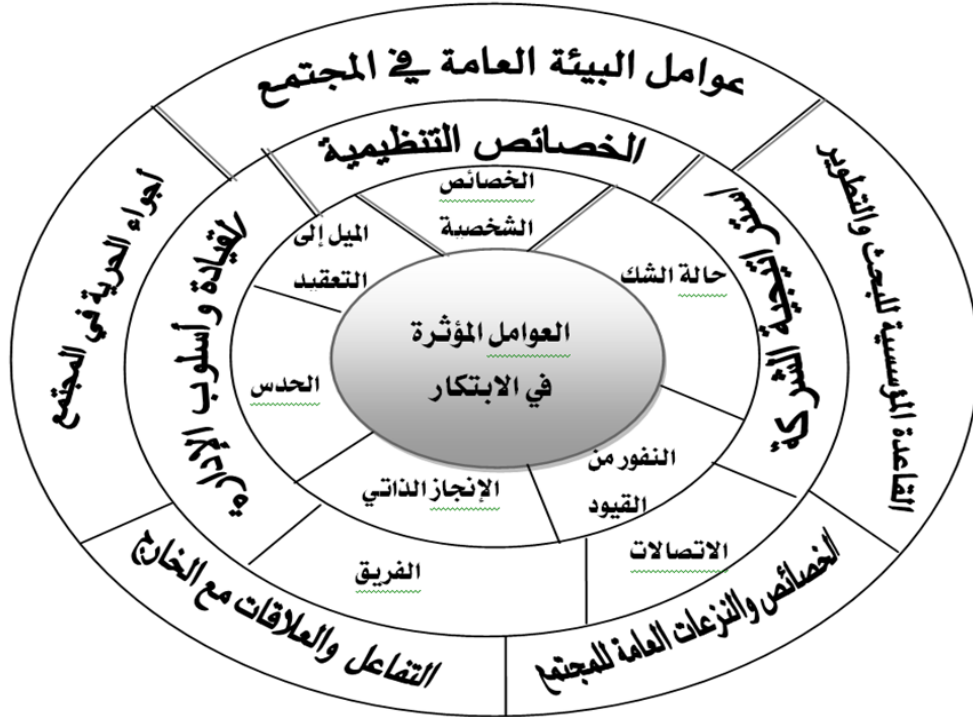
3-3 أجواء الحرية والتحرر من القيود الصارمة على الأفكار والمفاهيم العلمية والفنية الجديدة: حيث أن مثل هذه الأجواء هي التي توفر الضمانة في إيجاد مجتمع التفتح العلمي أي كل ما يعنيه هذا التنوع من إثراء النشاط العلمي والبحثي بالمشروعات الجديدة.

لهذا فإن أجواء الحرية هي التي تساعد الجميع لكي يبقى ويتطور بما ينفعه في المستقبل.

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص: 139-140.

<sup>2</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص: 139-144.

الشكل (2):العوامل المؤثرة في الابتكار.



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص:130.

### المطلب الثالث: أنواع الابتكار

لقد قدمت تصنيفات عديدة للابتكار بوصفه ظاهرة معقدة المضامين وواسعة الأبعاد ولعل التصنيف الأكثر شيوعاً هو الذي يصنف الابتكار إلى نوعين:

- الابتكار الجزئي (الاختراق) والابتكار - التحسين التدريجي.

وفي إطار هذا التصنيف فإن سلومان وستوارت (stewart and sloman) يصنفان الابتكارات في ثلاثة أنواع<sup>1</sup>:

1. الابتكارات المستمرة: وهي التي تأتي بتغيرات صغيرة تدريجية كما في تغيرات مركز المنتج، تنويعات لتخفيف ضجر الزبون ( مثال: الحليب ، المطعم بالعسل أو الموز).
2. الابتكارات المستمرة الديناميكية: وهي تغييرات أكبر في المنج الحالي وتكون ذات تأثير معقول على طريقة الناس في عمل الأشياء وتحقيق تغيرات سلوكية معينة في هواتف اللمس ( touch tume ) ، آلات التصوير...إلخ.
3. الابتكارات المتقطعة: هي التي تنشئ تغييرات رئيسية فيما قبلها من تكنولوجيا وفي بعض الحالات تغيير أسلوب الحياة الذي نعيشه مثل: ابتكارات السيارة، الطائرة ، الهاتف...إلخ.

<sup>1</sup>- نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص:109.

كما تصنف الابتكارات كذلك إلى:

1. **ابتكارات العملية:** وهي الابتكارات الموجهة للتكنولوجيا والنظام التشغيلي وهذا النوع يدخل منتجات صناعية في سوق الإنتاج.
  2. **ابتكار المنتج:** وهي الابتكارات التي تتجه نحو ادخال منتجات جديدة إلى السوق وهذا النوع يدخل منتجات استهلاكية في سوق الاستهلاك.
- كما أن البعض يميز بين:

- 1- **الابتكار الداخلي:** وهو الابتكار الذي يتم تطويره داخل الشركة وبقدرتها الذاتية.
- 2- **الابتكار الخارجي:** وهو الذي يتم الحصول عليه عن طريق الترخيص أو شراء الشركة بالكامل صاحبة الابتكار (أي عن طريق الاستيلاء) ولكن هناك بعض الشركات لا تميل إلى أسلوب الابتكار الخارجي لمجرد أنه لم يبتكر في نفس الشركة .

• وهناك من يصنف الابتكارات كذلك إلى<sup>1</sup>:

- 1- **ابتكارات متجسدة:** وهي الابتكارات التي تتجسد في الآلات ومنتجات جديدة.
  - 2- **ابتكارات غير المتجسدة:** وهي التي تظهر في النظريات والمفاهيم الجديدة
- كما يصنف بيرثون وآخرون (berton et al) الابتكارات بالعلاقة مع التوجه إلى الزبون إلى أربعة أنواع<sup>2</sup>:

- 1- **ابتكارات العزلة:** وهي التي تطور في الشركة بدون علاقة مع السوق أو الزبون وبالتالي فهي محدودة الجهود في التطويرات اللاحقة واستراتيجيتها تقوم على المحافظة على ابتكارها الحالي كما تكون من الناحية التنظيمية بيروقراطية داخلية التوجه.
- 2- **ابتكارات الإلتباع:** وهي التي تتبع الاحتياجات الحالية في السوق أي هي تتبع السوق ولا تنشؤه، ويتسم تطوير المنتجات في هذا النوع بأنه تدريجي واستراتيجية الشركة استجابة كما تكون ذات ثقافة موجهة للزبون .
- 3- **ابتكارات التشكيل:** وهي الابتكارات تقوم بإنشاء وتشكيل السوق وتطوير المنتج يتسم بالوثبات والانقطاع ما بين الوثبات واستراتيجيات الشركة حازمة في خيار التطوير كما تكون الشركة موجهة للتكنولوجيا.
- 4- **ابتكارات التفاعل:** وهي التي يتم تحقيقها عبر التفاعل والعلاقة بين التكنولوجيا، السوق أو الزبون بالاعتماد على المحاورة والتفاوض ويكون تطوير المنتجات واستراتيجية الشركة تشاركية، كما يكون توجه الشركة وثقافتها تفاعلية ومرنة.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص:110.

<sup>2</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص:110.

ومن أجل تقديم صورة شاملة ومعبرة عن أنواع الابتكار يمكن أن نشير إلى<sup>1</sup>:

• التمييز بين الابتكار الجذري (الاختراق) والابتكار، التحسين (التدريجي):

إن الابتكار الجذري هو التقدم الكبير والذي يغير كل ما سبقه في مجاله ويساهم بشكل واضح في تغيير نمط الحياة العامة أيضا فهو خارج الحالة القائمة ويتجاوزها بشكل جذري وهو يحتاج لفترة طويلة في إدخاله وانتشاره.

أما الابتكار - التحسين (التدريجي) فإنه عبارة عن تغييرات صغيرة وكثيرة العدد مما يجعله تحسينا مستمرا، لا يعاني من الانقطاع على عكس الابتكار الجذري ولكنه في الغالب يكون متطورا ضمن الحالة القائمة وليس تطورا خارجها.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص:111.

## المبحث الثاني: محددات الابتكار

## المطلب الأول: سلوك المستهلك المصرفي

## مقدمة في سلوك المستهلك المصرفي

يمثل المستهلك الطرف الثاني للعملية المصرفية إلى جانب طرفها الأول المصرف، فقد يكون مدخرا وقد يكون مستثمرا كما يعتبر المستهلك أيضا سيد السوق المصرفية باعتبار أن إرضاءه واشباع حاجاته ورغباته تعد عوامل بالغة الأهمية للمصارف، لذا فإن مهمة إدارة التسويق في المصارف التعرف على هؤلاء المستهلكين ودراساتهم بالشكل الجيد.

كما أن الاعتراف بأهمية المستهلكين مع إدراك التفاوت الموجود في حاجاتهم ورغباتهم يعتبر نقطة بداية التعرف على بعض الأبعاد الرئيسية لسلوك المستهلك المصرفي، والكيفية التي يقوم من خلالها بإشباع حاجاته ورغباته<sup>1</sup>.

## 1-تعريف سلوك المستهلك

تجد molina سلوك المستهلك على أنه التصرفات والأفعال التي يسلكها الأفراد في تخطيط وشراء المنتج ( سلعة، خدمة) ومن ثم استهلاكه. نجد من هذا التعريف بأن هنالك تأكيد على عملية التخطيط التي يقوم بها الأفراد من أجل اتخاذ قرار الشراء<sup>2</sup>.

ويعرف سلوك المستهلك كذلك على أنه كل استجابة لفظية أو حركية للمؤثرات الداخلية أو الخارجية التي يواجهها الفرد والتي يسعى من خلالها إلى تحقيق توازنه مع البيئة.

ويعرف lambin سلوك المستهلك بأنه يضم مجموعة الأنشطة التي تسبق وترافق وتتبع قرار الشراء، ومن خلالها يقوم الفرد بعملية الاختيار من خلال معرفة السبب إلى القيام بعملية الشراء.

وطبقا لهذا التعريف فدراسة سلوك المستهلك تتعلق بالتعرف على كيفية قيامه باتخاذ القرارات التي تتعلق بتوجيه الموارد المتاحة له من وقت وجهد ومال لشراء واستهلاك السلع والخدمات التي تشبع حاجاته، لذلك يحاول رجل التسويق أن يقدم السلع والخدمات التي ترضي المستهلكين<sup>3</sup>.

## 2-أنواع المستهلكين

نظرا للاختلافات الموجودة بين الاسواق وانعكاس ذلك على سلوك كل منهما، استوجب على المنظمة أن تحدد منذ البداية السوق الذي تعمل فيه وتحتل أكبر قسط منه، وبالتالي التمييز بين أنواع المستهلكين الذين ستتعامل معهم، واعداد البرامج التسويقية الملائمة لكل منهم.

وفي هذا الصدد نميز بين نوعين من المستهلكين وذلك حسب استهلاك السلع والخدمات.

<sup>1</sup> - حميدي زقاي، " مدى تأثير التسويق المصرفي على سلوك المستهلك الجزائري"، مذكرة ماجستير، تلمسان، جامعة ابو بكر بلقايد، 2009-2010، ص: 109.

<sup>2</sup> - محمود جاسم الصميدي ورشاد محمد يوسف الساعد، "إدارة التسويق"، عمان، دار المناهج، 2006، الطبعة الأولى، ص: 119.

<sup>3</sup> - حميدي زقاي، مرجع سابق، ص: 109.

- **المستهلك الفرد:** وهو ذلك الفرد الذي يقوم بالبحث عن سلعة أو خدمة ما وشراؤها لاستخدامه الخاص أو استخدامه العائلي، أي إشباع الحاجات والرغبات المباشرة، أي استعمالاً نهائياً.
  - **المستهلك الصناعي:** وهو يضم كافة المؤسسات الخاصة والعامة، حيث تقوم هذه المؤسسات بالبحث وشراء السلع والواد أو المعدات التي تمكنها من تنفيذ أهدافها المقررة في خططها أو استراتيجيتها.
- كما أن المؤسسات الصناعية تقوم بشراء المواد الخام الأولية ومكونات أخرى نصف مصنعة وذلك من أجل إنتاج وتسويق سلع نهائية كل من المستهلك النهائي أو المستهلك الصناعي، أما المشتري الخدماتي فغالباً ما يقوم بشراء مختلف الأدوات والمعدات التي تمكن مؤسسته من تقديم خدماته لكل من المستهلك الفرد أو المؤسسات التي قد تحتاجها<sup>1</sup>.

### 3-العوامل المحددة لسلوك المستهلك المصرفي

من العوامل الهامة التي أصبحت تساعد على نجاح أي منظمة هي معرفة الأسباب والدوافع التي تؤدي بالمستهلكين إلى شراء سلعة أو خدمة دون أخرى أو التعامل مع مصرف معين دون غيره، أي معرفة السبب الذي يدفع بالمستهلك إلى تبني سلوك معين في ظرف معين، والسبب الذي يجعله يغير وجهته في ظرف آخر، وهذا ما يساعد المنظمات في تغيير السلوك وتوجيهه بالوجه الذي تريد، بحيث تقوي الرغبة في تكرار السلوك المرغوب وتضعف تكرار السلوك غير المقبول.

وعليه فسنحاول التطرق إلى أهم العوامل المحددة لسلوك المستهلك، وكذلك لأهم العوامل المحددة لاختيار المستهلك للمصرف المناسب<sup>2</sup>.

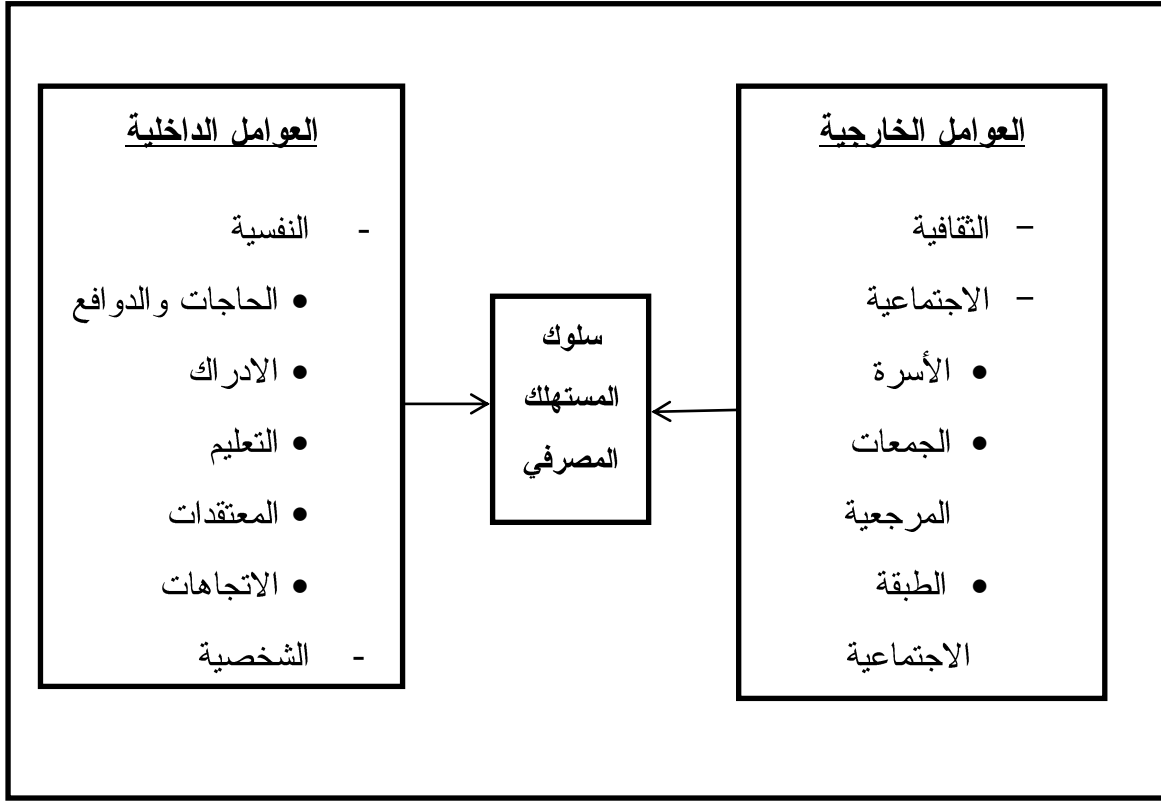
#### 1-العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على سلوك المستهلك المصرفي:

يتأثر سلوك شراء المنتج أو الخدمة المصرفي بمجموعتين من العوامل، وهي عوامل داخلية وأخرى خارجية كما هو موضح في الشكل الآتي:

<sup>1</sup> - محمد ابراهيم عبيدات، "سلوك المستهلك"، عمان، دار وائل للنشر، 2004، الطبعة الرابعة، ص:15.

<sup>2</sup> - حميدي زقاي، مرجع سابق، ص: 118.

الشكل (3): العوامل المؤثرة على سلوك المستهلك المصرفي



المصدر: حميدي زقاي، مرجع سابق، ص: 119.

إن العوامل المشار إليها سابقاً تتفاعل مع بعضها البعض بصورة مستمرة، ويظهر تأثيرها على مراحل اتخاذ القرار الشرائي، فعوامل الثقافة والعوامل الاجتماعية تؤثر على الأفراد ومن ثم تتفاعل مع العوامل الداخلية للفرد من حيث دوافعه واتجاهاته وشخصيته، وعن طريق ملاحظة أنماط التفاعل بين هذه العوامل يمكن لمديري التسويق التنبؤ بسلوك المستهلك المرتقب وتخطيط الاستراتيجيات التسويقية<sup>1</sup>.

1-1 العوامل الداخلية المؤثرة على سلوك المستهلك المصرفي: وتشمل العوامل النفسية والعوامل الشخصية .

1-1-1 العوامل النفسية: وتنقسم بدورها إلى:

• **الدوافع:** خضعت مسألة الدوافع النفسية عند المشتري إلى تحليلات نظرية وعملية، وكانت النظريات الشهيرة في الخروج باستنتاجات أكثر قبولاً هي نظريات فرويد وابراهيم ماسلو وفردريك هيرزبيرغ، وقد أظهرت هذه النظريات التعقيدات اللامحدودة في عملية تحديد الدوافع النفسية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - حميدي زقاي، مرجع سابق، ص: 119.

<sup>2</sup> - - محمود جاسم الصميدي ورشاد محمد يوسف الساعد، مرجع سابق، ص: 130.

• الإدراك : يلعب الإدراك دورا أساسيا في التأثير على سلوك الأفراد من خلال استقبال المعلومات من العالم الخارجي عن طريق الحواس الخمسة وتعتبر هذه المعلومات منبهات خارجية وتختلف من حيث الشدة والتأثير، والأفراد غير قادرين على فهم المعلومات الجديدة إلا من خلال عملية التحفيز والتي تثير تجاربهم السابقة، والمقارنة ما بين ما لديهم من معلومات وما تلقوه ومن ثم رسم صورة جديدة والاحتفاظ بالصورة الذهنية السابقة.

ويعتمد إدراك الأفراد لهذه المنبهات من خلال أهميتها بالنسبة له وما يرغب فهمه لتحقيق هدف ما<sup>1</sup>.

### •المعتقدات والمواقف

من خلال الاختلاط وعملية التأثير بما يحيط الفرد ومن خلال الإدراك يكتسب الأفراد المعتقدات والمواقف والتي تؤثر على سلوك الأفراد ومنها سلوكه الشرائي. إن الاعتقاد يمثل صفة أو فكرة يمتلكها الشخص تجاه فكرة أو موضوع (خدمة، منتج، ...إلخ).

كما أن معتقدات الأفراد تكون تجاه جميع الأشياء وأن هذه المعتقدات تلعب دورا أساسيا في تكوين ميول ومواقف الأفراد اتجاه هذه الأشياء وان هذه المواقف تضع الفرد في موقع تقييم أما سلبيا أو ايجابيا<sup>2</sup>.

### •التعليم

يقصد بالتعلم تأثير الخبرة على السلوك اللاحق، ويمكن للخبرة أن تكون مباشرة مثل (تجربة منتج) أو رمزي مثل قراءة الإعلان في جريدة. فعندما نتعلم شيئا ما فإن سلوكنا سوف يتغير من السلوك السابق للحالة نفسها، ويستفاد من نظرية التعلم في بناء ولاء المستهلك تجاه علامة تجارية محدد. فمعظم سلوك المستهلك هو سلوك متعلم وليس فطريا من جانب آخر، تمثل نتائج السلوك السابقة تأثيرا قويا على عملية التعلم، فالسلوك المؤدي إلى نتائج مشبعة يميل إلى أن يكرر مرة أخرى.

وفي حالة اتخاذ قرار شرائي، يميل المستهلكون في الغالب إلى معالجة المعلومات التي لديهم، وبالطبع فإن قدراتهم لفعل ذلك مختلفة. فالمعلومات التي لديهم الغير مجربة لدى فئة من المشترين تستخدم بطريقة مختلفة عن أولئك الذين لديهم نفس المعلومات عن منتجات التي جربوها، ولهذا فإن الموقف الشرائي مختلف، فالمستهلكون غير مجربين يستخدمون السعر كمؤشر للجودة بشكل متكرر أكثر من المشترين الذين لديهم معلومات عن منتج محدد<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - محمود جاسم الصميدي وردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، عمان، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة ، 2010، الطبعة الأولى، ص: 421.

<sup>2</sup> - محمود جاسم الصميدي وردينة عثمان يوسف، سلوك المستهلك، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007، الطبعة الأولى، ص: 144.

<sup>3</sup> - نظام موسى سويدان وشفيق ابراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، عمان، دار ومكتبة حامد، 2003، ص: 156.

## • الحاجات والرغبات

تمثل الحاجات عوامل كامنة داخل الإنسان ولا تظهر للآخرين بشكل مباشر إنما يمكن التعرف عليها من خلال سلوك المستهلك في الحصول على الأشياء وإن عدم حصولهم على ما يحتاجون سوف يجعلهم يفقدون التوازن ويكونون في حالة قلق مستمر ينتهي بالحصول على السلعة أو الخدمة. إن تحديد حاجات الأفراد ورغباتهم تمثل القاعدة التي يستند عليها في تصميم ونتاج السلع والخدمات وتطويرها لأن من خلالها تستطيع المنظمات تحديد مستوى الجودة المطلوب وتحقيق الميزة التنافسية وتكون قادرة على توقع مستوى الخدمات المطلوب<sup>1</sup>.

### 1-1-2 العوامل الشخصية

إن قرارات الشراء تكون موجهة عموماً بخصائص شخصية المشتري، ونذكر بالأخص بين المستهلك ومرحلة دورة حياته ووظيفته ونمط معيشته، فعملاء المصارف يستجيبون بدرجات متفاوتة للمنتجات والخدمات المصرفية المقدمة من قبل المصارف، وذلك ناتج لاختلاف في أعمارهم، جنسيتهم، ومستويات دخولهم ومستوى التعليم وغيرها من المتغيرات الأخرى.

وهكذا نلاحظ أن هناك علاقة وطيدة بين شخصية المستهلكين وكيفية تصرفاتهم الشرائية، مما على المصارف الأخذ بعين الاعتبار هذه العوامل بشكل فعال إذا ما أرادت تقديم خدماتها المختلفة والمحافظة على زبائنها<sup>2</sup>.

كما يمكن أن تعرف الشخصية من وجهة النظر التسويقية على أنها تلك الأحاسيس الداخلية للفرد وما ينعكس عليها من استجابات في السلوك اتجاه المنتجات المتنوعة، أي لشخصية الزبون دوراً مهماً في تحديد ملامح سلوكه<sup>3</sup>.

### 1-2 العوامل الخارجية المؤثرة على سلوك المستهلك المصرفي

إن العوامل والمؤثرات الداخلية هي نابعة من داخل الفرد نفسه، ولذلك فإن تأثيرها يكون مميزاً لكل فرد من حيث تكوينه وتوجيه السلوك، أما العوامل الخارجية فهي تصدر عن العالم الخارجي الذي يحيط بالفرد والتي تنقسم إلى عوامل ثقافية واجتماعية<sup>4</sup>.

1 - محمود جاسم الصميدي وريدينة عثمان يوسف، "تسويق الخدمات"، مرجع سابق، ص: 419.

2 - محمود جاسم الصميدي وريدينة عثمان يوسف، "سلوك المستهلك"، مرجع سابق، ص: 147.

3 - علاء فرحان طالب الدعي وفاطمة عبد علي سلمان المسعودي، "المعرفة السوقية والقرارات الاستراتيجية"، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011، ص: 73.

4 - حميدي زقاي، مرجع سابق، ص: 125.

## 1-2-1 العوامل الثقافية

تعمل العوامل الثقافية على التأثير بصورة عميقة ومباشرة في تحديد سلوكيات المشتري. الثقافة تعتبر المحور الرئيسي لرغبة المشتري وسلوكه فمستوى ثقافة الفرد يحدد بواسطة نوعية هذه الثقافة ومصادرها. وسوف ننظر بالتفصيل في هذه العوامل ووضع المشتري في السلم الاجتماعي كما سوف ننظر إلى جزئية الثقافة الفردية<sup>1</sup>.

## • الثقافة الجزئية

كل ثقافة لابد لها من مكونات ثقافية جزئية وهذه الجزئية من الثقافة توفر للفرد وتحدد نوعية التعامل الاجتماعي له. فمثلا الجزئية من الثقافة تأخذ المجموعات العرقية أو المجموعات القومية، كذلك يمكن أن تأخذ المجموعة الدينية أو الثقافة الدينية.

## • الوضع الاجتماعي الطبقي

من الواضح جدا أن الانتماء لتلك القبلية أو هذه يحدد بالضرورة نوعية السلوك الفردي وهذا الانتماء ودرجة وضع هذه الفئة اجتماعيا هو الذي يشعر الفرد بأهمية هذا الانتماء أو عدمه. وغالبا ما تكون المجموعة الاجتماعية ذات الوضع الاجتماعي المعين متجانسة وتكون لهذه المجموعة قيم مشتركة كالرغبات والطموحات<sup>2</sup>.

## 1-2-2 العوامل الاجتماعية

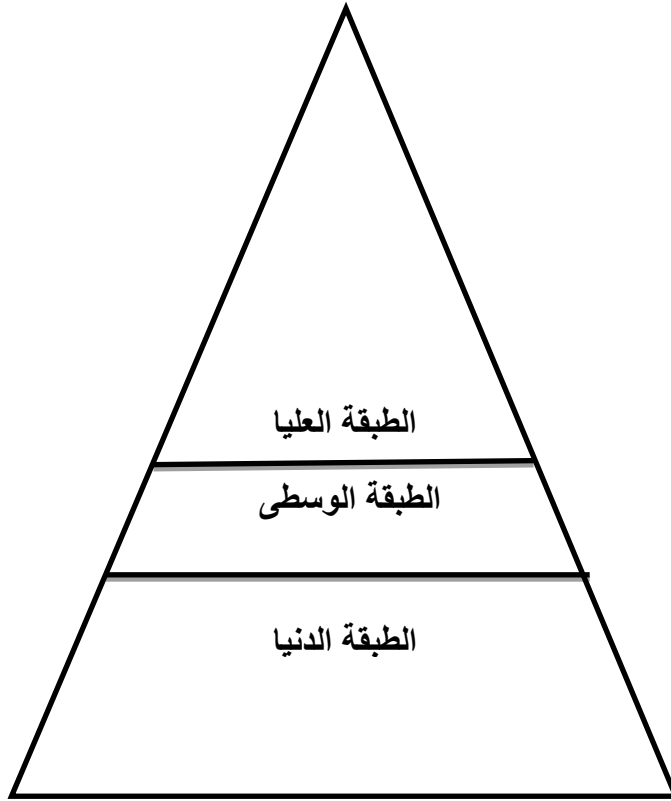
غالبا ما تجتمع العوامل الاجتماعية في 3 صفات وهي:

1- الطبقة الاجتماعية: ويقصد بها مجموعة الأفراد المتجانسون ولديهم تقاربا واضحا في العديد من النواحي في حياتهم اليومية، كطريقة العيش، القيم، المنافع، السلوك وعادة يقسم المجتمع إلى ثلاثة طبقات اجتماعية، الطبقة العليا، الوسطى والدنيا كما هو موضح في الشكل:

<sup>1</sup> - محمود جاسم الصميدي ورشاد محمد يوسف الساعد، مرجع سابق، ص: 122.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص: 123.

الشكل (4) تقسيم المجتمع إلى 3 طبقات اجتماعية



المصدر: حميدي زقاي، مرجع سابق، ص: 126.

وتنعكس الأهمية التسويقية للتمييز بين الطبقات الاجتماعية في التعرف على كيفية تقديم الخدمات المصرفية لهذه الفئات<sup>1</sup>.

2- **الأسرة:** تعتبر الأسرة أول مجموعة اجتماعية ينتمي لها الفرد ولها الأثر الأكبر من تكوين شخصيته ومواقفه وسلوكه<sup>2</sup>. فالأسرة والافراد المكونين لها هم الممثلين الحقيقيين للمجموعة المؤثرة على سلوك الفرد المشتري ويمكن تقسيم الأسرة من حيث اثرها على المشتري إلى الأسرة ذات التوجه التي غالبا ما تتكون من الوالدين فمنها يتعلم الفرد اليم الاجتماعية والسلوك الفردي... والثانية هي أسرة الشخص نفسه التي تتكون من الزوجة والأطفال وهي ذات أثر غير محدود على سلوك الفرد وقوته الشرائية<sup>3</sup>.

3- **الجماعات المرجعية:** يتأثر سلوك الفرد بالمجموعة أو المجاميع التي ينتمي لها. المدرس ينتمي في المدرسة إلى المدرسين معه في المدرسة وإلى نقابة نقابة المدرسين ينتمي كل واحد منهم إلى أسرة مختلفة،

1 - حميدي زقاي، مرجع سابق، ص: 126.

2 - محمود جاسم الصميدي وردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص: 417.

3 - محمود جاسم الصميدي ورشاد محمد يوسف الساعد، إدارة التسويق، مرجع سابق، ص: 126.

منطقة مختلفة، أصدقاء خارج إطار العمل وغيرها من المجاميع التي تؤثر على تكوين مواقفه وسلوكه<sup>1</sup>.

- جماعات عضوية: وهي التي تعبر الفرد عضوا رسميا فيها مثل الأصدقاء، الجيران... إلخ.
- جماعات رسمية: هي التي يتم إنشاؤها بمقتضى قرار سلطة رسمية بغرض تحقيق هدف معين.
- جماعات التجنب: هي تلك الجماعات التي يتفادها الفرد ولا يرغب في الانتماء إليها.

### 1- اختيار العميل للمصرف المناسب:

لا تقل أهمية إختيار المصرف المناسب عن أهمية شراء الخدمة المصرفية، بل قد وجد أن هناك درجة عالية من التكامل بين القرارين، فالكثير من العوامل المؤثرة في قرار شراء الخدمة المصرفية ترتبط بالمصرف نفسه، فسمعة المصرف والصورة التي يحملها الجمهور في آذانهم بالإضافة إلى موقعه والطريقة التي يتعامل بها موظفوه مع العملاء، تعتبر محددات رئيسية لقرار اختيار المصرف الذي يتعامل معه، وسنقوم فيما يلي بتوضيح أهم العوامل المؤثرة في اختيار العميل للمصرف المناسب<sup>2</sup>:

#### 1- سمعة المصرف وشهرته

إن سمعة المصرف وشهرته تعتبر أحد العوامل الرئيسية في اختياره، فالطريقة التي يتعامل بها موظفو المصرف مع العملاء تعتبر أحد مكونات سمعته، بالإضافة إلى ذلك فإن ملاءة المصرف وقوة مركزه المالي يعتبر من أهم الوسائل التي يستخدمها العميل للتعرف على سمعة المصرف قبل التعامل معه، كما تعتبر الصورة التي يحملها أفراد الجمهور في آذانهم عنه من المحددات الرئيسية للاختيار المناسب. وقد أوضحت نتائج العديد من الدراسات أهمية المظهر العام للمصرف، ومدى تقديمه للهدايا عند فتح الحساب على حسابات التوفير ومنح الجوائز قيمة للفائزين، كل هذه تعتبر معايير يستخدمها العميل في اختيار المصرف الذي سيتعامل معه.

#### 2- موقع المصرف

يعتبر قرب المصرف أو بعده عن مقر إقامة العميل أو مكان عمله محددًا رئيسيًا في اختيار المصرف الذي ينوي التعامل معه، وقد أوضحت نتائج بعض الدراسات أن نسبة كبيرة من العملاء كانت تفضل التعامل مع المصرف القريب من مكان المسكن، خاصة بالنسبة لذوي الدخل والمستوى التعليمي المنخفض، أما معيار القرب من مكان العمل فقد استخدم من قبل الأفراد غير متزوجين وهذا يوضح العلاقة الموجودة بين اختيار المصرف وبعض الخصائص الديموغرافية.

#### 2- معاملة موظفي المصرف للعملاء

إن من أهم الخصائص الأساسية للخدمة المصرفية أنها غير محسوسة، ولذلك فإنها تخضع لأبعاد ذات طابع شخصي، فالكثير من العملاء كانت الطريقة التي يتعامل بها موظفو المصرف هي المعيار الوحيد في

<sup>1</sup> - محمود جاسم الصميدي وريدينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص: 417.

<sup>2</sup> - قسول سفیان، "تطوير المنتجات البنكية في البنوك العمومية الجزائرية"، مذكرة ماجستير، جامعة وهران، 2007-2008، ص: 205.

تعاملهم معه، وقد تكون هذه المعاملة هي السبب الوحيد لتحول العميل من التعامل مع هذا المصرف إلى التعامل مع مصرف آخر، حيث أن اللباقة وحسن الترحيب والاستقبال الذي يبديه الموظفون تعتبر من أهم المعايير التي تحكم اختيار العميل للمصرف الذي يتعامل معه.

#### 4-الملاءة المالية

تعتبر ملاءة المصرف والتي تمثل قدرته المالية، محددًا آخر لاختيار العميل للمصرف الذي يتعامل معه، حيث أنها تمثل بعدا هاما من أبعاد ثقة العميل في المصرف، فمتى اعتقد العملاء أن مصرفا ما يتمتع بملاءة عالية، فإن ذلك يولد لديهم شعور بالأمان والاطمئنان خاصة وأن المصرف يعتبر لديهم المكان الذي ائتمنوه على أموالهم، زيادة على ذلك فإن العملاء كثيرا ما يعتبرون عنصرى الثقة والأمان كمؤشر بين الملاءة في تقييم جودة الخدمات والمنتجات التي يقدمها<sup>1</sup>

#### 3-تحقيق رضا العميل المصرفي

إن تحقيق رضا العملاء ومحاولة كسب ولأئهم بصفة دائمة عبر معرفة حاجاتهم ورغباتهم يعتبر من أهم مفاتيح رسم نجاح أي منظمة، كما أن تحقيق هذا الرضا يعد خطوة نحو مواجهة التطورات المختلفة لحاجيات السوق.

فعدم رضا العملاء يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الأعمال بسبب انخفاض مشتريات هؤلاء العملاء وتعدد شكاوهم وتحولهم للتعامل والشراء من المنافسين.

فالعميل عادة ما يختار المنتج ذو الجودة العالية والذي يولد له أعظم قيمة باعتبار دخله وجهده، كذا المعلومات المتاحة إليه من وسائل الإعلان والأصدقاء، وبهذا يكون مجموعات من التوقعات التي يتصرف على أساسها للحصول على هذا المنتج.

وعندما يحصل على القيمة التي كان يبحث عنها من المنتج يتولد لديه إحساس أو الشعور بالرضا ومن ثم يمكن القول بأنه كلما زاد رضا العميل عن المصرف ومنتجاته، زاد الاحتفاظ بالعميل لفترة طويلة وتحسنت قدرة المصرف على تحسين الربحية.

#### 3-1 مفهوم الرضا لدى العميل

لقد أعطيت عدة تعاريف ومفاهيم خاصة بالرضا، اختلفت وتباينت حسب آراء المفكرين والباحثين في الميدان التسويقي خاصة ما يتعلق منها بالمنظمات الخدمية ، ذلك أن عناصر تقييم الخدمة لدى الزبون تعد أكثر صعوبة من تقييم المنتجات السلعية.

ويمكن أن نعرف الرضا على أنه " مستوى احساس الفرد الناجم عن المقارنة بين أداء المنتج المدرك وبين توقعات هذا الفرد<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - قسول سفيان، مرجع سابق، ص: 206.

<sup>2</sup> - حميدي زقاي، مرجع سابق، ص: 136

من خلال هذا التعريف نستنتج خاصيتين أساسيتين لمفهوم الرضا وهما:

- يعبر الرضا عن شعور معين حاصل عن تجربة معينة لدى الزبون، من خلال المقارنة بين التوقعات وادراكات اداء العملية أو التجربة، فهو يمثل مقارنة بين الخدمة المنتظرة والخدمة المدركة.
- يعبر الرضا عن أبعاد شعورية وادراكية تتبع عملية أو تجربة معينة، كما يتأثر بعوامل خاصة بالزبون التي تختلف من زبون إلى آخر.

### 3-1-1 أساليب تحقيق رضا العملاء

هناك عدة أساليب لتحقيق رضا العملاء أهمها<sup>1</sup>:

- الإهتمام بأوجه الأنشطة التي تسبق البيع، وأثناءه وبعده .
- الإهتمام بخدمة المستهلك وتوطيد العلاقة معه.
- دراسة شكاوي ومقترحات وانتقادات العملاء.
- احترام حقوق العميل الأساسية في جميع تعاملاته مع المصرف والتي تتضمن:
- احترام وقته وعدم اضاعته.
- الإنتاج وفقا لمواصفات العميل وطلباته واحتياجاته.
- اعطائه معلومات كافية كاملة عن الخدمات التي يقدمها.

### 3- تأثير سلوك المستهلك على الابتكار في الخدمات المصرفية

من الضروري أن تقوم المؤسسة بدراسة سلوك المستهلك الشرائي والاستهلاكي بصفة منظمة بهدف مسايرة التغيرات التي تطرأ على حاجات المستهلكين.

فمن الطبيعي أن يتأثر سلوك المستهلك بالسياسات التسويقية التي تصممها المؤسسات، إذ تحاول كل مؤسسة على جذب أكبر عدد من المستهلكين إليها دون غيرها من المؤسسات المصرفية المنافسة<sup>2</sup> حيث تتطلب ابتكارات التصميم بشكل كبير جدا على تغيير المنتجات والخدمات للوصول إلى استجابة فائقة للزبائن وعلى المنظمة أن تكون قادرة على انجاز المهام وخدمات بشكل يرضي زبائنها أكثر من المنافسين<sup>3</sup> ومن متطلبات الاستجابة للزبائن هي:

- سرعة الاستجابة: أي تقديم الخدمات والمنتجات للاستجابة لرغبات وتوقعات العملاء المتغيرة من خلال السعي نحو التغيير وتحسين المتطلبات الأساسية للسلع والخدمات.
- الاختلاف والتميز: ويقصد بذلك اختلاف المنتج أو الخدمة التي تقدمها بصورة ايجابية عن منتجات وخدمات منافسيها، ويكون ذلك باتخاذ القرارات الابتكارية التي تشمل جميع الأنشطة والاساليب الادارية.

<sup>1</sup> - حميدي زقاي، مرجع سابق، ص: 137.

<sup>2</sup> - علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص: 183.

<sup>3</sup> - حميدي زقاي، مرجع سابق، ص: 115.

● **انخفاض التكلفة:** إن معظم المؤسسات تركز على جهودها على تحسين المنتجات أو تطوير تقنيات جديدة لإنتاج هذه المنتجات مقابل تكلفة منخفضة، لأن الهدف الأساسي لعملية الابتكار هو تخفيض التكلفة الوحدوية بصفة خاصة مما يعطيها ميزة تنافسية تمكنها غالباً من تحقيق أرباح ضخمة وهذا الاحتمال يمنح المؤسسات حافزاً قوياً للسعي وراء منتجات أو عمليات واستراتيجيات مبتكرة<sup>1</sup>.

ولتحقيق متطلبات تلك الاستجابة فإن كل مؤسسة تسعى إلى تقديم المنتجات التي تشبع حاجات ورغبات المستهلكين مع تطوير وتحسين الخدمات المصاحبة لها مثل:

**الخدمات الفنية:** وتتمثل في التركيب، التدريب، وتوفير قطع الغيار والصيانة.

**الخدمات الغير فنية:** ومنها:

● تقديم تسهيلات ائتمانية وشروط سداد ميسرة.

● توفير خدمة نقل.

● متابعة المستهلك بعد الشراء، كشكره على قيامه بالشراء، والتأكد من رضاه عن الخدمات المقدمة

له<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: التطور التكنولوجي

تعتبر التكنولوجيا من المحددات الأساسية للابتكار فهي تعتبر حلقة مهمة فيه وسوف نحاول التعرف على ماهية التكنولوجيا.

#### 1- مفهوم التكنولوجيا

**لغة:** هناك من يستخدم لفظ التكنولوجيا ولفظ التقنية لنفس الغرض غير أن المدلول اللغوي لهما يختلف<sup>3</sup>:

**التقنية:** كلمة يونانية الاصل مشتقة من كلمة "techna" وتعني الصنع أو التطبيق الذي يقوم على أساس قواعد ليست علمية وإنما نتيجة لالتقاء مجموعة من الحقائق الواقعية ومجموعة التجارب أي أن التقنية ليست مبنية على أسس وقواعد علمية وعليه فالتقنية عبارة عن فن استعمال الموارد الطبيعية من أجل تلبية حاجات الانسان.

**التكنولوجيا:** هي كلمة يونانية أصلها "techologia" مشتقة من لفظ "logos" أما الاولى فتعني التقنية والثانية تعني العلم والدراسة ومنه فالتكنولوجيا هي علم التقنية أي هي دراسة الفنون التقنية.

<sup>1</sup> - سفيان نقماوي، مرجع سابق، ص: 14.

<sup>2</sup> - حميدي زقاي، مرجع سابق، ص: 115.

<sup>3</sup> - مرزوقي مرزوقي: 'دور الابتكار في تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة ماجستير، جامعة مقصدي مرياح، ورقلة، 2007-

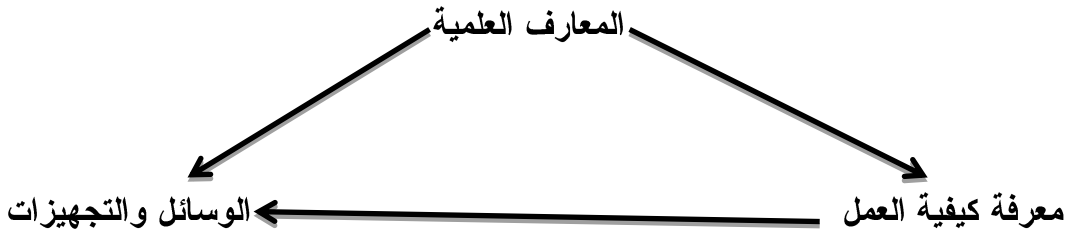
2008، ص: 17.

**اصطلاحاً:** تعددت تعريف التكنولوجيا اصطلاحاً لدى المفكرين ومنها:

التكنولوجيا هي مجموعة المعارف والخبرة المتراكمة والمتاحة والادوات والوسائل المادية والتنظيمية الادارية، التي يستخدمها الانسان في أداء عمل ما أو وظيفة ما في مجال حياته اليومية لإشباع الحاجات المالية والمعنوية سواء على مستوى الفرد أو المجتمع.

التكنولوجيا هي جملة مركبة من المعارف والوسائل والتجهيزات ومعرفة كيفية العمل أو الانتاج بطريقة منظمة من أجل تحقيق أهداف العملية الانتاجية<sup>1</sup> ويمكن توضيح المفهوم في الشكل التالي:

#### الشكل (5) : مفهوم التكنولوجيا



المصدر: مرزوقي مرزوقي، مرجع سابق، ص: 18.

• يعرف المعجم webster التكنولوجيا على أنها<sup>2</sup>: "اللغة التقنية والعلم التطبيقي والطريقة الفنية لتحقيق غرض عملي، فضلا عن كونها مجموعة من الوسائل المستخدمة لتوفير ما هو ضروري لمعيشة الناس ورفاهيتهم".

• كما يشير rishard daft بأنها<sup>3</sup>: " العمليات والتقنيات والمكائن والأعمال المستخدمة لتحويل المدخلات التي هي عبارة عن المواد والمعلومات والافكار إلى مخرجات وتتمثل في المنتجات والخدمات.

#### 2- مكونات التكنولوجيا

تتكون التكنولوجيا من بعدين أساسيين هما:

**1-2 البعد المادي للتكنولوجيا :** وهو الجانب الشائع ويشمل كل العناصر التي يمكن ادراجها ولمسها وتتمثل في الآلات والتجهيزات، والوثائق المكونة من براءات الإختراع، العلامات المسجلة، الرسومات والمخططة الصناعية، المعلومات والبيانات المكتوبة والتي تخص تركيب الآلات، الوثائق الخاصة بنماذج تشغيل الآلات.

**2-2 البعد الحسي للتكنولوجيا:** تعتبر العناصر السابقة الذكر عديمة النفع وليس لها أي أثر ما لم يتدخل الانسان بتفكيره ومعرفته من أجل انتاج سلع وخدمات وابداع طرق واساليب اخرى لتحسين الموجود من

<sup>1</sup> - المرجع نفسه ، ص: 17.

<sup>2</sup> - بوكلاب رتيبة، " دور ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة ماستر، المركز الجامعي ميله، 2012، ص: 33.

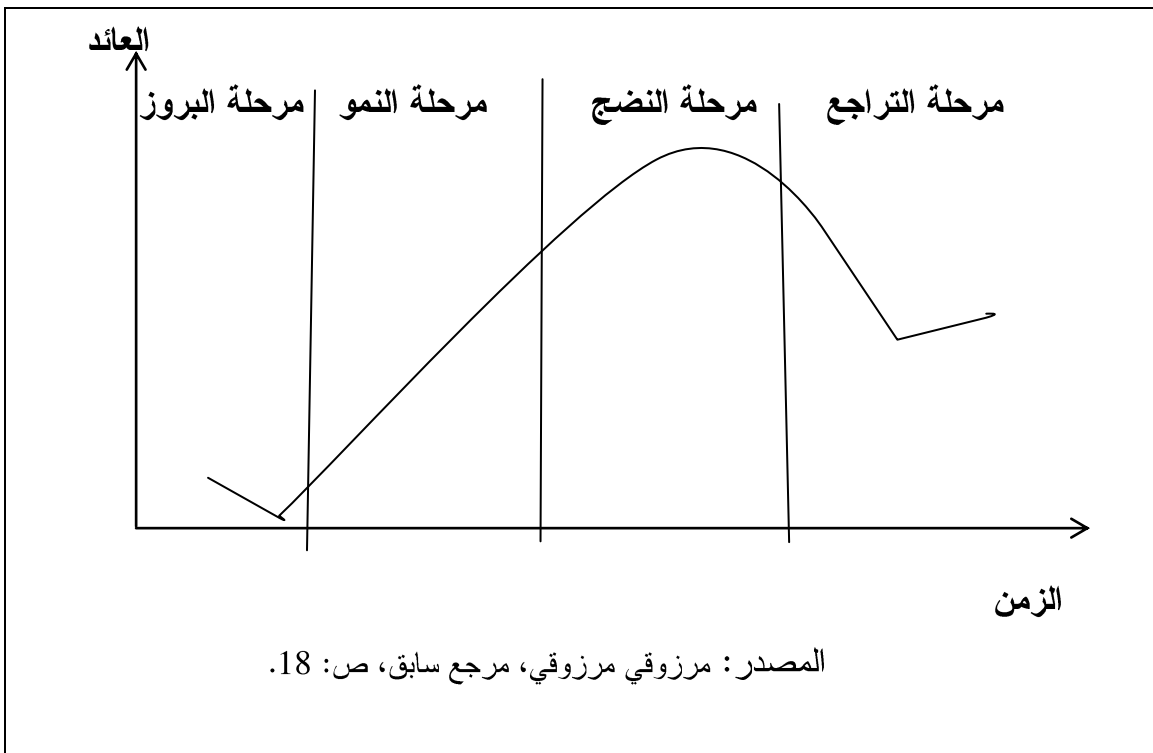
<sup>3</sup> - المرجع السابق، ص: 33.

المنتجات، ومن هنا يتضح أن الانسان هو المحور الأساسي وهمزة الوصل بين الجانب المادي والجانب غير الملموس عن طريق المعرفة والمهارة.

### 3-دورة حياة التكنولوجيا

تمر التكنولوجيا بعدة مراحل من الولادة الى غاية افئقها واختفائها ويمكن توضيح دورة حياة التكنولوجيا من الشكل التالي:

الشكل (6): دورة حياة التكنولوجيا



تتطور التكنولوجيا في أربعة مراحل أساسية هي كما وضح في الشكل :

1-3 **مرحلة الظهور:** تظهر في هذه المرحلة التكنولوجيا إلى الواقع وتبدأ مرحلة اندماجها في الحياة الاقتصادية وتبدأ بكفاءة ضعيفة بالمقارنة مع التكنولوجيا الأخرى نظرا لحدائتها ولكنها تتميز بميل حدى كبير للنمو في هذه المرحلة.

2-3 **مرحلة النمو:** في هذه المرحلة تعرف التكنولوجيا تحسنا كبيرا لمكوناتها نظرا للنقائص التي ظهرت في المرحلة الأولى وتعرف في هذه المرحلة نموا كبيرا نظرا لكفاءتها وفعاليتها.

3-3 **مرحلة النضج:** وهي مرحلة الاستقرار حيث أن التحسينات قد بلغت منتهىها سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية وذلك من خلال الخبرة التي اكتسبت من المراحل السابقة، حيث تخفي المشاكل التي ظهرت سابقا وتصل التكنولوجيا في هذه المرحلة إلى درجة النضج وتصل الكفاءة والفعالية إلى الذروة وفي هذه المرحلة تدخل المؤسسة البحث عن تكنولوجيا جديدة.

3-4 **مرحلة التراجع:** وفي هذه المرحلة تبلغ التكنولوجيا حدودها القصوى ويصبح النمو مستحيلا ولا يجب التفكير في تجاوز هذه المرحلة بنفس التكنولوجيا وفي هذه المرحلة يبدأ العائد بالانخفاض مع ارتفاع في التكاليف وعندها تبدأ التكنولوجيا الجديدة بالظهور ووضعها محل التطبيق بدلا من التكنولوجيا القديمة.<sup>1</sup>

### 1- تأثير التكنولوجيا على الابتكار في الخدمات المصرفية

تلعب التكنولوجيا دورا مهما في الابتكار فهي تعد من الاسباب الداعية للابتكار، ففي ظل تزايد معدلات التطور التكنولوجي أصبح لزاما على المنظومة المصرفية الاسراع في ابتكار منتجات جديدة تواكب هذه التطورات تركز على ابداعات جديدة وذلك بإدخال تحسينات على منتجات أخرى أو عرض ابتكارات جديدة تساعد المنظومة المصرفية على تقديم خدماتها بأقصى درجة من التطور وفي أحسن صورة وذلك للمحافظة على زبائنها الحاليين والعمل على جذب زبائن جدد. فالتكنولوجيا التي تعتبر اليوم ضرورية قد تصبح بعد فترة لا أهمية لها لذا فعلى المؤسسة العمل على مواكبة التطور التكنولوجي وذلك للحفاظ على مكانتها وبقائها في السوق.

### المطلب الثالث: التنمية المستدامة

#### 1-تعريف التنمية المستدامة

لقد تعددت تعريفات التنمية المستدامة أو كما يقول البعض الآخر التنمية المستديمة ومن بين هذه التعريفات نذكر

**مفهوم(1):** تم تعريف التنمية المستديمة لأول مرة في تقرير اللجنة العالمية للبيئة والتنمية عام 1987 وعرفت هذه التنمية في هذا التقرير على أنها: تلك التنمية التي تلبي حاجات الحاضر دون المساومة على قدرة الاجيال المقبلة في تلبية حاجيتهم.

**مفهوم (2):** ولقد عرفها قاموس ويبستر webster: على أنها تلك التنمية التي تستخدم الموارد الطبيعية دون أن نسمح باستنزافها أو تدميرها جزئيا أو كليا.

**مفهوم(3):** ولقد عرفها وليم رولكز هاوس مدير حماية البيئة الامريكية على أنها: تلك العملية التي تقر بضرورة تحقيق نمو اقتصادي يتلاءم مع قدرات البيئة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- المرجع السابق، ص: 20.

<sup>2</sup>- عثمان محمد غنيم وماجة ابو زنت، "التنمية المستديمة فلسفتها واساليب تخطيطها وادوات قياسها"، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010م 1431هـ، الطبعة الأولى، ص: 25.

**مفهوم (4):** يقصد بالتنمية المستدامة هي توسيع الخيارات أمام الناس في أن تحقق ذلك ليس فقط للجيل الحالي بل أيضا بالنسبة للأجيال القادمة<sup>1</sup>.

**مفهوم (5):** تعرف التنمية المستدامة بالنسبة للدول المتقدمة اجراء خفض في استهلاك الطاقة والمواد أما بالنسبة للدول النامية فهي تعني توظيف الموارد من أجل رفع مستوى المعيشة والحد من الفقر<sup>2</sup>.

**مفهوم (6):** بالتنمية المستدامة هي تلك التنمية التي تسعى إلى الاستخدام الامثل بشكل منصف للموارد الطبيعية بحيث تعيش الاجيال الحالية دون إلحاق الضرر بالأجيال المستقبلية<sup>3</sup>.

### 1- أهداف التنمية المستدامة

تسعى التنمية المستدامة من خلال محتواها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

#### 1- تحقيق نوعية حياة أفضل للسكان

تحاول التنمية المستدامة من خلال عمليات التخطيط وتنفيذ السياسات التنموية لتحسين نوعية حياة السكان في المجتمع اقتصاديا واجتماعيا ونفسيا وروحيا.

#### 2- احترام البيئة الطبيعية

التنمية المستدامة تركز على العلاقة بين نشاطات السكان والبيئة ومتعامل مع النظم الطبيعية ومحتواها على أنها أساس حياة الانسان وتعمل على تطوير هذه العلاقة لتصبح علاقة تكامل وانسجام.

#### 3- تعزيز وعي السكان بالمشكلات البيئية القائمة

تعني تنمية احساسهم بالمسؤولية تجاهها، وحثهم على المشاركة الفاعلة في ايجاد حلول مناسبة لها من خلال مشاركتهم في اعداد وتنفيذ ومتابعة وتقييم برامج التنمية المستدامة.

#### 4- تحقيق استغلال واستخدام عقلاني للموارد

تتعامل التنمية المستدامة مع الموارد الطبيعية على أنها موارد محدودة، لذلك تحول دون استنزافها أو تدميرها وتعمل على استخدامها وتوظيفها بشكل عقلاني.

#### 5- ربط التكنولوجيا الحديثة بأهداف المجتمع

تحاول التنمية المستدامة توظيف التكنولوجيا الحديثة بما يخدم أهداف المجتمع، ومن خلال توعية السكان بأهمية التقنيات المختلفة في المجال التنموي وتحسين نوعية حياة المجتمع وتحقيق أهدافه المنشودة.

#### 6- إحداث تغيير مستمر ومناسب في حاجات واوليات المجتمع

بطريقة تتلاءم وامكانياته وتسمح بتحقيق التوازن الذي بواسطته يمكن تفعيل التنمية والسيطرة على جميع المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - رواء زكي يونس الطويل، "التنمية المستدامة والأمن الاقتصادي في ظل الديمقراطية وحقوق الانسان"، عمان، دار الزهران للنشر والتوزيع، 2010، الطبعة الاولى، ص: 32.

<sup>2</sup> - رزاق أسماء، "آليات تمويل سياسات حماية البيئة في الجزائر"، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007-2008، ص: 20.

<sup>3</sup> - مدحت القرشي، "التنمية الاقتصادية"، عمان، الاردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، الطبعة الأولى، ص: 128.

<sup>4</sup> - عثمان محمد غنيم وماجدة ابو زنت، مرجع سابق، ص: 29-30.

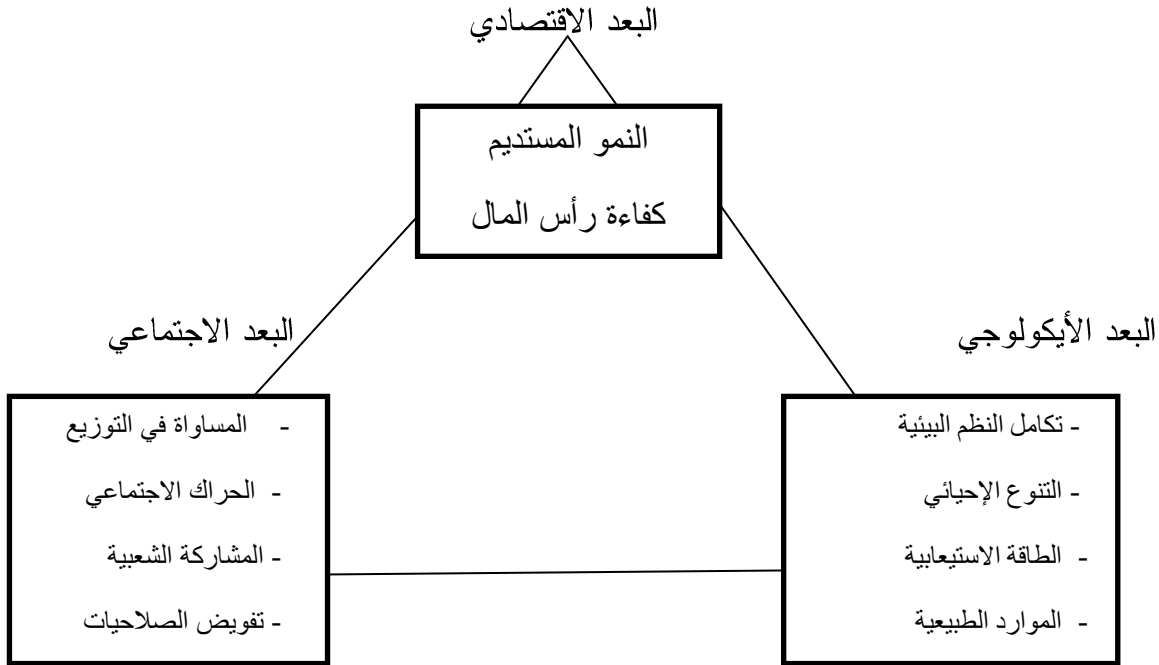
2- أبعاد التنمية المستدامة

التنمية المستدامة هي تنمية بأبعاد ثلاثة مترابطة ومتكاملة في إطار تفاعلي يتسم بالضبط والتنظيم والترشيد للموارد ويمكن التعامل مع هذه الأبعاد على أنها منظومة فرعية لمنظومة التنمية المستدامة حيث تتكون كل منظومة فرعية من المنظومات من عناصر يمكن تحديدها فيما يلي:<sup>1</sup>

المنظومة البيئية	المنظومة الاجتماعية	المنظومة الاقتصادية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- النظم الإيكولوجية</li> <li>- الطاقة</li> <li>- التنوع البيولوجي</li> <li>- الإنتاجية البيولوجية</li> <li>- القدرة على التكيف</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المساواة في التوزيع</li> <li>- المشاركة الشعبية حراك الاجتماعي</li> <li>- التنوع الثقافي</li> <li>- استدامة المؤسسات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- النمو الاقتصادي المستديم</li> <li>- كفاءة رأس المال</li> <li>- إشباع الحاجات الأساسية</li> <li>- العدالة الاقتصادية</li> </ul>

ومنه الشكل التالي يوضح أبعاد عملية التنمية المستدامة:

الشكل(7): أبعاد عملية التنمية المستدامة



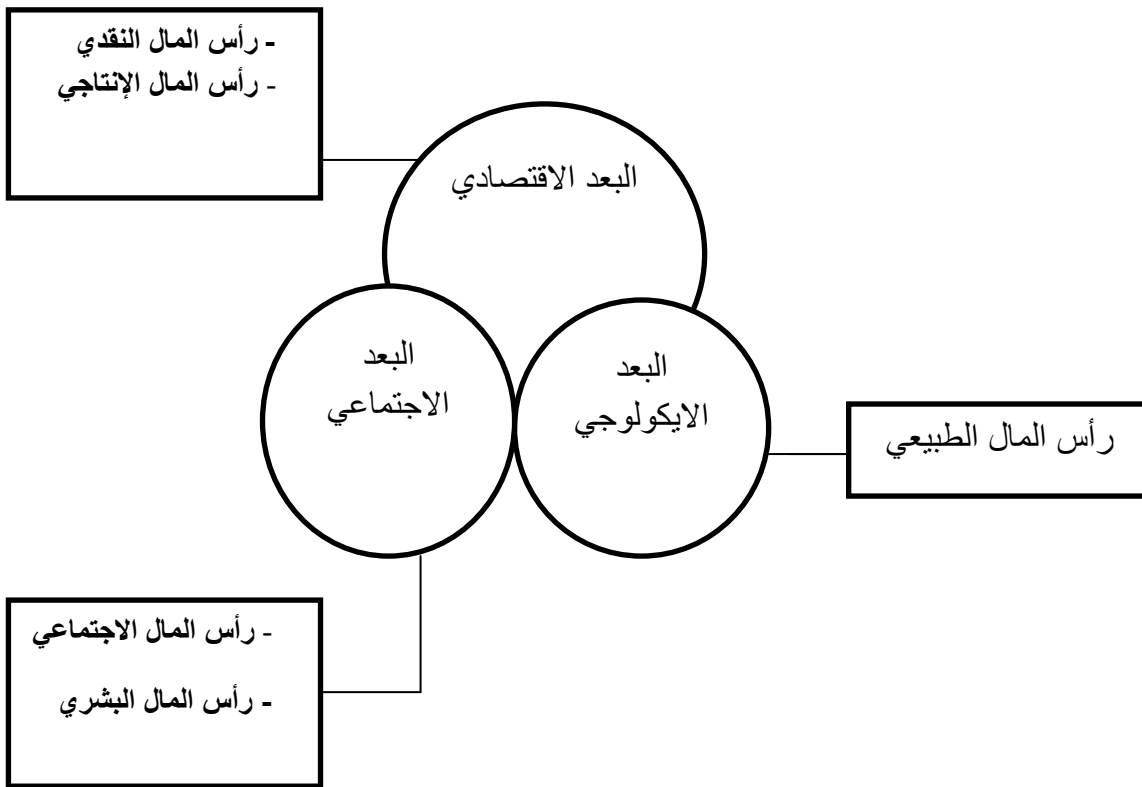
المصدر: عثمان محمد غنيم وماجدة ابو زنت، مرجع سابق، ص: 44.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص - ص: 29-30.

### 3- التنمية المستدامة ورأس المال

تتطوي التنمية المستدامة بأبعادها الثلاثة على ضرورة اجراء تغييرات رئيسية وضرورية في المجتمع ولكي تقوم هذه التنمية على قاعدة صلبة لا بد أن تستند وتعتمد على واقع مخزون رأس المال الذي يديمها، ورأس المال هنا لا يقصد به رأس المال بمفهومه التقليدي بوصفه أحد عناصر الانتاج ومكوناته ، إنما رأس المال الذي يشمل كل معطيات ومقدرات المجتمع، ويعكس محتويات ومكونات أبعاد هذه التنمية وهو بهذا المفهوم يقسم إلى خمسة أنواع<sup>1</sup> وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل(8): ترابط أبعاد التنمية المستدامة وأنواع رأس المال



المصدر : عثمان محمد غنيم وماجدة أبو زنت، مرجع سابق، ص: 44.

- 1- رأس المال النقدي **financial capital** : ويقصد به رأس المال المادي أو النقدي.
- 2- رأس المال الطبيعي **natural capital**: ويعني الموارد الطبيعية والنظم البيئية.
- 3- رأس المال الإنتاجي **produced Capital**: ويشمل الاصول المادية القادرة على أنتاج السلع والخدمات.

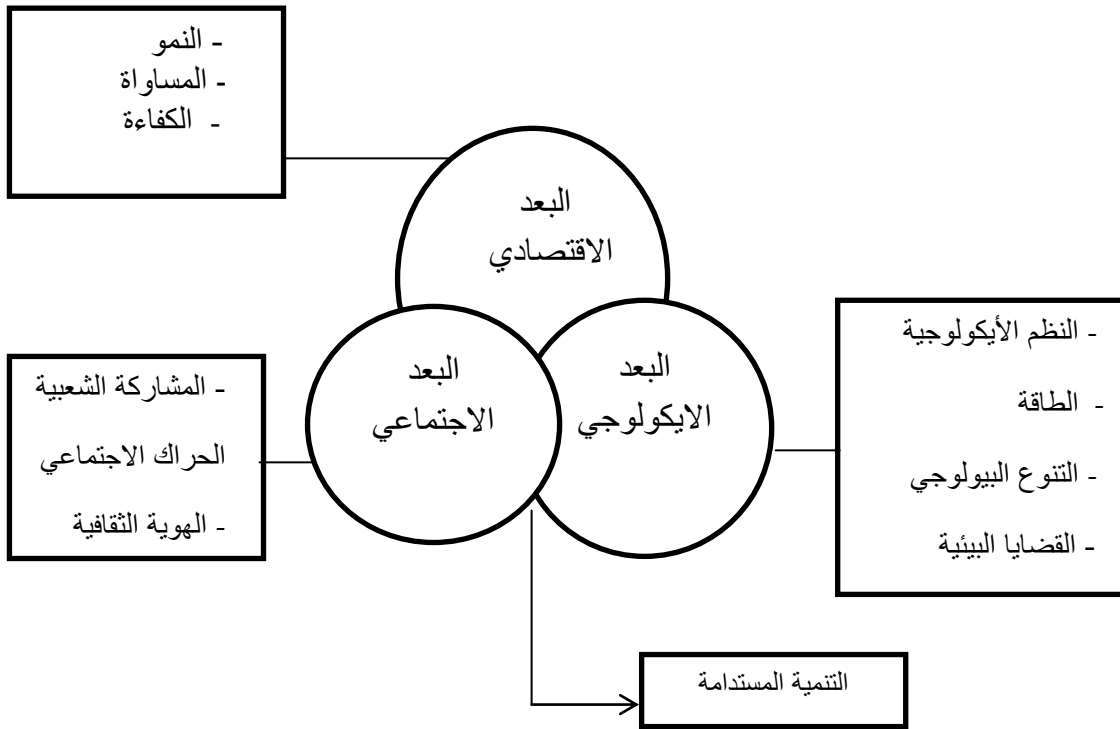
<sup>1</sup> - عثمان محمد غنيم وماجدة ابو زنت، مرجع سابق، ص: 41

4- رأس المال البشري **human Capital**: ويقصد به القدرات الانتاجية للأفراد، سواء الموروثة أو المكتسبة.

5- رأس المال الاجتماعي **social Capital**: ويشمل الثقافة الاجتماعية السائدة بكل قيمها وعاداتها وتقاليدها<sup>1</sup>.

ولا يكفي وصف أبعاد التنمية المستدامة بأنها مترابطة بل لابد من الإشارة إشارة واضحة وصريحة إلا أن هذه الأبعاد تكون متداخلة ومتكاملة كذلك ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكلين التاليين:

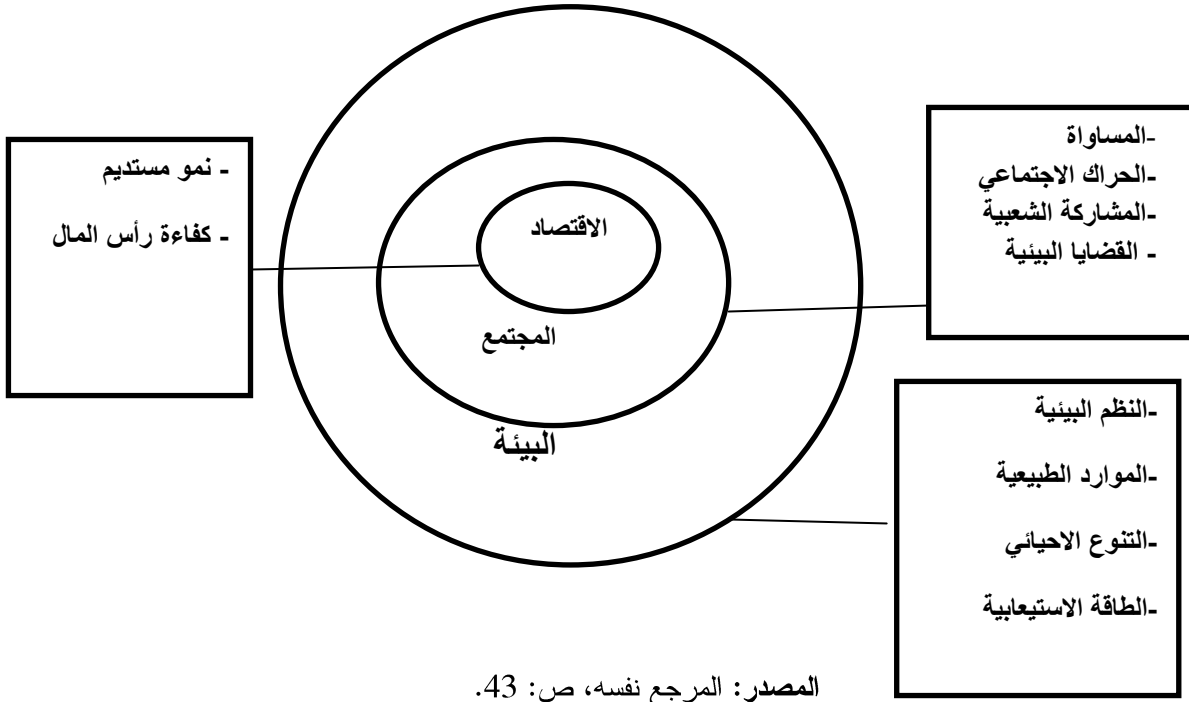
الشكل (9): تداخل أبعاد عملية التنمية المستدامة



المصدر: المرجع نفسه، ص: 42.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص: 44.

الشكل (10): تكامل أبعاد التنمية المستدامة



المصدر: المرجع نفسه، ص: 43.

#### 6- تأثير التنمية المستدامة على الابتكار في الخدمات المصرفية

تعتبر التنمية المستدامة من أولويات الاقتصاد العالمي على جميع المستويات وبكل أنظمتها وآلياتها ومؤسساتها، ويعتبر الابتكار في المؤسسة أحد أهم الوسائل التي سوف تُراهن التنمية المستدامة عليه لتحقيق أهدافها. وبما أن التنمية المستدامة تعتبر متغير بالنسبة للمؤسسات إلا أنها تحاول التكيف معه كواقف جديد مؤثر على نشاطها العملياتي والاسراتيجي ومحرك وموجه للابتكار ووظائف ومجالاته لديها. ومن بين أهم المجالات المساعدة على تبني مفهوم التنمية المستدامة هو مجال الابتكار الذي يهدف إلى دعم مرونة المؤسسة ومنحها قدرة عالية على التكيف، وفي ظل رهانات التنمية المستدامة المؤسسة تمتلك العديد من الخيارات الابتكارية والتي تمكنها من تحقيق التميز الإيجابي وذلك من خلال التوجه نحو آفاق تساهم في التوصل إلى ابتكارات جديدة.

## المبحث الثالث: الابتكار في الخدمات المصرفية

## المطلب الأول: مفهوم الابتكار في الخدمات المصرفية

ساد الاعتقاد ولفترة طويلة لدى المفكرين الاقتصاديين من أمثال adam smith و dafid ricardo بأن قطاع الخدمات هو قطاع غير منتج ولا يضيف أي قيمة تذكر للاقتصاد باعتباره ذو مخرجات غير ملموسة، واستمر ذلك حتى الربع الأخير من القرن التاسع عشر، عندما أقر marashall alfred بأن مقدم الخدمة هو شخص قادر على تقديم المنفعة للمستفيد منها تماما مثل الشخص الذي ينتج سلعة ملموسة، كما اعترف ضمنا بأن انتاج وتقديم المنتجات الملموسة إلى المستهلكين ماهي في الحقيقة الانتاج لسلسلة من الخدمات المؤداة من أجل ذلك الغرض. ومن هذا المنطلق أصبح قطاع الخدمات يشكل عنصرا أساسيا في اقتصاديات الدول خاصة المتقدمة منها حيث صار يمثل نسبا هامة من الناتج المحلي وقد قاربت هذه النسبة 70% في كل من فرنسا و.م.أ.

وينطبق هذا على القطاع المصرفي باعتباره أكثر القطاعات الاقتصادية أهمية ولهذا اتجه الباحثون إلى الاهتمام ومحاولة الالمام بمختلف المفاهيم والمضامين المتعلقة به.

## 1- مفهوم الخدمة المصرفية

قبل المضي في تحديد معالم الخدمة المصرفية وابرز اهميتها في الاقتصاد نشير إلى أن أصل "خدمة" لا تيني والذي يعني<sup>1</sup> العبودية وخدمة الاسياد ( الملوك) أما في النشاط الاقتصادي فإن السيد هو المستهلك كما لا ننسى أيضا أن نذكر بصعوبة تقديم دقيق للخدمة إلا أن هناك عدة تعاريف للخدمة نذكر منها:

" عرفت الجمعية الامريكية للتسويق 1960 الخدمة بأنها: الأنشطة أو المنافع التي تعرض للبيع أو تقدم مرتبطة مع السلع المباعة".<sup>2</sup>

أما russ فيري أن الخدمة: هي شرط مؤقت للمنتوج أو أداء لنشاط معين موجه لإشباع حاجات محددة للمستفيدين منها أو اداء لنشاط معين موجه لإشباع حاجات محددة للمستفيدين منها ".<sup>3</sup>

" كما عرف staton الخدمة على أنها النشاطات غير الملموسة التي تحقق إشباع الرغبات، والتي لا ترتبط أساسا ببيع سلعة ما أو خدمة ما.

أما التعريف الشامل الذي برز هو تعريف philip kotler & Armstrong حيث ينص على أن الخدمة هي كل نشاط أو منفعة غير ملموسة يستطيع أن يقدمها طرف(وهو منتجها) إلى طرف آخر(وهو المستهلك) على أساس التبادل دون أن يترتب على ذلك نقل للملكية من المنتج إلى العميل أن إنتاجها قد يرتبط أحيانا بسلعة مادية"<sup>3</sup>.

1 - سليم حيرش " واقع التسويق المصرفي في الجزائر"، مذكرة ماجستير، جامعة دحلب، البلية، 2007، ص: 8.

2 - المرجع نفسه، ص: 09.

3 - المرجع نفسه، ص: 09.

• والآن وبعد اعطاءنا تعاريف كثيرة للخدمة فإنه اصبح بإمكاننا معرفة مفهوم الخدمة بصفة عامة وبالتالي فإننا من خلال هذه التعاريف نستخلص:

### - تعريف الخدمة المصرفية

هي عبارة عن أداء أو تصرفات أو أنشطة غير ملموسة يقدمها البنك إلى عملاءه لاشباع حاجاتهم المالية والائتمانية، دون أن يترتب عن ذلك نقل ملكية شئى وقد يرافق تقديم ذلك الخدمة منتج مادي ملموس أو لا<sup>1</sup>.

### 1-2 خصائص الخدمات المصرفية

تتفرد الخدمات المصرفية بأربعة خصائص رئيسية تميزها تتمثل في<sup>2</sup>:

- **عدم الملموسية intangibility**: أي أن الخدمات المصرفية لا يمكن للعميل ادراك الجوانب المادية والنفعية لتلك الخدمات وتقييمها بالحواس الخمس مثل ما هو الحال بالنسبة للسلع المادية.
- **التلازمية inseparability**: والمقصود بهذه الخاصية هو أن الخدمة المصرفية تنتج وتستهلك في وقت واحد مما يعني الترابط والعلاقة الوثيقة بين الخدمة المصرفية ذاتها والشخص الذي يقدمها.
- **عدم التجانس**: من الصعب توحيد وتمييز الخدمة التي يقدمها البنك في كل مرة ولو بوجود اختلافات طفيفة من عميل إلى آخر هذا من شأنه أن يصعب على موظفي البنك ضمان مستوى جودة معين لعملائهم في كل مرة والتنبؤ بما ستكون عليه الخدمات قبل وبعد الحصول عليها.
- **زوال الخدمة المصرفية**: إن عدم ملموسية الخدمة المصرفية وكذا تلازم عمليتي انتاجها واستهلاكها وادى إلى استحالة تخزينها واستخدامها في وقت لاحق، وبالتالي فهي تبنى وتزول بمجرد انتاجها.

### 1-3 أنواع الخدمات المصرفية

يمكن تقسيم انواع الخدمات المصرفية إلى خدمات مصرفية كلاسيكية وخدمات مصرفية حديثة.

- **الخدمات المصرفية الكلاسيكية**: تتمثل في<sup>3</sup>:

- **قبول الودائع**: يرغب الافراد احيانا ولا اعتبارات مختلفة في تفضيل عدم الاحتفاظ بالنقود لديهم و يبحثون عن أفضل الصيغ للحفاظ عليها. وتطرح البنوك واحدة من أفضل الصيغ وهي اتاحة الفرصة للأفراد للاحتفاظ بالنقود لديها على شكل ودائع ولها ثلاثة أشكال هي: ودائع تحت الطلب، ودائع ادخارية، ودائع لأجل.

- **تقديم القروض**: تعتبر هذه الخدمة من أهم الخدمات التي تقدمها البنوك وهذا بتوظيف اموال الودائع المجمعة لسد حاجيات التمويل لدى العملاء.

<sup>1</sup>- المرجع نفسه، ص: 10.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص: 15.

<sup>3</sup>- المرجع نفسه، ص - ص: 21-22.

فالقرض هو عقد بين العميل والبنك يتم بمقتضاه منح الاخير للأول مبلغا من المال بشروط معينة سلفا فيما يتعلق بمدة واقساط وفوائد ارجاع القرض.

- **الخدمات المصرفية الحديثة:** من الوظائف الحديثة للبنوك هي تقديم خدمات متنوعة منها ما ينطوي على منح ائتمان ومنها ما لا ينطوي على ذلك وابرز هذه الخدمات ما يلي<sup>1</sup> :

• **تحصيل وخصم الاوراق التجارية ( الكمبيالة، السندات، الشيكات ) :** تعتبر عملية التحصيل من الخدمات التي يقوم بها البنك نيابة عن العملاء أو التي من خلالها يتم نقل ملكية الورقة التجارية من العميل إلى البنك قبل ميعاد الاستحقاق مقابل حصوله على قيمتها مخصوما منها عمولة التحصيل.

• **الاعتماد المستندي:** وهي عملية يتعهد البنك فيها بقبول دفع قيمة الاعتماد للمصدر بشرط أن ترفق بمستندات تثبت انتقال ملكية السلع المتبادلة مطابقة تماما لشروط الاعتماد بين المستورد والمصدر.

• **خطاب الضمان:** وهي الضمانات أو الكفالات التي يقوم بإصدارها البنك بناء على طلب أحد عملائه لأمر مستفيدين آخرين وذلك مقابل انجاز العميل لأعمال معينة مثل الدخول في مناقصات وما إلى ذلك.

• **التحويلات المصرفية:** هي من الخدمات التي تقدمها البنوك لعملائها وتدر عليها عائدا لابأس به والتحويل يكون داخليا أو خارجيا.

• **بيع الاسهم والسندات:** وهي من الأعمال الهامة التي تقوم بها البنوك هي بيع الاوراق المالية والعملات وقد ازدادت اهمية هذه الخدمة بعد الانتشار والتوسع الكبير في انشاء شركات المساهمة وتحرير المبادلات التجارية مما اوجب وجود سوق لتبادل الاسهم فيها أما العملات فيتم بيعها وشراءها حسب اسعار الصرف المتداولة.

بعد التطرق إلى مفهوم الخدمة بصفة عامة ومعرفة مفهوم الخدمة المصرفية وخصائصها والتعرف على انواعها سوف نحاول اعطاء تعريف لمفهوم الابتكار في الخدمات المصرفية<sup>2</sup>.

### مفهوم الابتكار في الخدمات المصرفية

ان الابتكار في الخدمات المصرفية يتمثل في قدرة البنك على ابتكار منتجات جديدة وتقديمها أو تطوير منتجات موجودة أصلا بهدف اشباع حاجات العملاء وذلك من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة وتكنولوجيا المعلومات، فقد يكون الابتكار في المنتجات المصرفية من خلال تقديم خدمات اضافية في خدمة الصراف الآلي كالإيداع أو السحب أو الاستفسار عن الرصيد أو طلب دفتر شيكات أو من خلال استخدام البنك للإنترنت وابتكار موقع الكتروني له يمكن العملاء من الدخول إلى هذا الموقع والاستفسار عن الرصيد ومعرفة الوضع المالي للعميل من مختلف انحاء العالم.

وقد يكون الابتكار أيضا في ابتكارات تتعلق بالبطاقات المصرفية سواء الشرائية وغيرها مما يجعل البنك يتميز عن المنافسين الآخرين.

<sup>1</sup> - سليم حيرش ، مرجع سابق، ص: 23.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص: 24.

ويعرف المنتج المصرفي أنه مجموعة من الأنشطة والفعاليات الخدمية التي يقدمها المصرف لغرض تلبية حاجات الزبائن<sup>1</sup>.

يعد مفهوم دورة حياة الخدمات المصرفية من المفاهيم الهامة في التسويق المصرفي حيث يمر دورة حياة الخدمة المصرفية بأربعة مراحل هي كالتالي<sup>2</sup>:

1- **مرحلة التقديم:** في هذه المرحلة يكون الطلب على الخدمة المصرفية ضعيفا لعدم معرفة الافراد بها لكونها جديدة وتطرح إلى السوق لأول مرة، كذلك يركز على الأنشطة الاعلانية بهدف تعريف الافراد بالخدمة المصرفية المقدمة وفوائدها فلقد كان الاقبال على استخدام الصراف الالي ضعيفا في بداية تقديمه للعملاء، ولقد تطلب من المصرف ان يقدم حملات اعلانية واسعة بهدف اخبار الافراد بأهمية استخدام هذا الجهاز وارشادهم إلى كيفية الاستخدام

2- **مرحلة النمو:** يتعرف الافراد على الخدمة المصرفية المقدمة ومدى تميزها عن الخدمات المصرفية الموجودة وتمتاز هذه المرحلة بزيادة الطلب ونموه على هذه الخدمة، وبعد ان يتعرف الافراد على الصراف الالي يزداد معدل استخدامه في الكثير من الدول بديل الذهاب الى المصرف.

3- **مرحلة النضوج:** وفي هذه الفترة تحقق الخدمة اعلى كمية من الطلب عند نقطة الازدهار وتكون المنافسة شديدة.

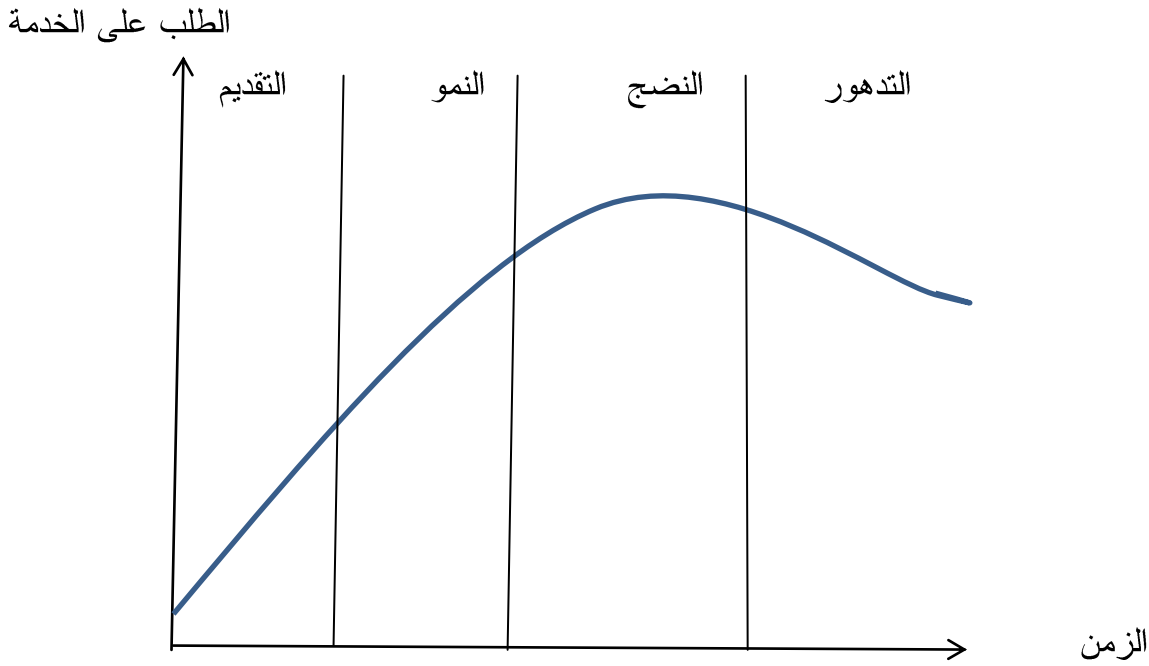
4- **مرحلة التدهور:** في هذه المرحلة يقل الطلب على الخدمة لعدة اسباب فقد تكون الخدمة قد اصبحت لا تلبى حاجات الافراد أو ظهور خدمات مصرفية ذات منافع أكثر واكثر انسجاما مع حاجات ورغبات الافراد ووجود خلل في الاساليب التوزيعية وعدم كفاءة مقدمي الخدمة.

<sup>1</sup> - عطا الله فهد سرحان، " دور الابتكار والابداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الاردنية"، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية، 2005، ص: 37.

<sup>2</sup> - سليم حيرش ، مرجع سابق، ص: 118.

ويمكن توضيح هذه المراحل من خلال الشكل التالي:

الشكل (11) : دورة حياة الخدمة المصرفية



المصدر: سليم حيرش، مرجع سابق، ص: 118.

### المطلب الثالث: أهداف الابتكار في الخدمات المصرفية

تهدف عملية الابتكار في الخدمات المصرفية إلى تطوير هذه الخدمات، حيث أنها عملية شاملة ومتكاملة وترتبط بنشاط التسويق لدى المصرف، وهي ضرورية وحيوية في ظل تزايد حدة المنافسة التي تدفع المصرف للابتكار في خدماته المصرفية وتطويرها من أجل إشباع حاجات الزبائن الجديدة وجذب المزيد من الزبائن الجدد والمحافظة على الزبائن الحاليين وضمان عدم تحويلهم إلى مصارف أخرى. وإن عملية الابتكار تهدف إلى تعزيز وضع المصرف التجاري التنافسي وبالتالي زيادة ربحيته على المدى الطويل<sup>1</sup>.

تعد عملية الابتكار في الخدمات المصرفية عاملاً حيوياً وأساسياً للقيام بالأنشطة التسويقية المختلفة التي يتبعها المصرف بشكل فعال للمحافظة على استمرار نشاط المصرف وتعزيزه على المدى البعيد، مما يؤدي إلى احتفاظه بالزبائن الحاليين وجذب زبائن محتملين، وزيادة قدرته على المنافسة في السوق التي يعمل بها، وتهدف عملية تطوير الخدمات المصرفية إلى تحقيق الغايات التالية للمصرف<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - عطا الله فهد سرحان، مرجع سابق، ص: 45.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ص: 46.

- تشخيص الوضع الراهن؛
- جذب زبائن جدد للمصارف؛
- زيادة حجم التعامل من الخدمات المصرفية في السوق الحالية؛
- تخفيض تكلفة تقديم خدمات مصرفية متشابهة تقدمها مصارف منافسة اخرى؛
- تقييم الآثار.

## خلاصة الفصل

لقد توصلنا من خلال هذا الفصل إلى اعتبار الابتكار كل شيء جديد يتصف بالحدثة الفعلية وبالخصائص العلمية والتكنولوجية. وأن الاهتمام به يمكن من تحقيق الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى والتي من أبرزها تحقيق مزايا تنافسية تتم باستمرارها ، كما توصلنا إلى أن النظام المصرفي أهم ما يميزه هو تفاعم دور التكنولوجيا المصرفية والسعي الحديث نحو الاستفادة القصوى من فوائد التكنولوجيا وترقية وتطوير وسائل تقديم الخدمة المصرفية وتطويرها التي غالبا ما تكون لتحقيق غرضين أساسين هما:

- تحديد الانحرافات في أداء النشاط المصرفي عن أهدافه.
- مدى مساهمة كل خدمة مصرفية في تحقيق أهداف المصرف.

**تمهيد**

يشمل مفهوم الميزة التنافسية التي تشير إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وتحقق لهذه المؤسسة موقفا قويا باتجاه الأطراف المختلفة حيزا ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال، فهي تمثل عنصر العمل الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها، وترجع بدايات هذا المفهوم إلى الثمانينات حيث بدأ فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع وخاصة بعد ظهور كتابات "مايكل بورتر" بشأن استراتيجية التنافس والميزة التنافسية، ويعتمد هذا المفهوم على نقطة أساسية وهي أن العامل الأكثر أهمية والمحدد لنجاح منظمة الأعمال هو الموقف التنافسي لها.

لذلك سوف نحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية وأهم مصادرها والقيام بدراسة حول مقارباتها كما سنناقش دور الابتكار في الميزة التنافسية من خلال تطوير الخدمات.

## المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية للبنوك التجارية

تعتبر الميزة التنافسية ثورة حقيقية في عالم ادارة الاعمال على المستوى الاكاديمي والعلمي ، فأكاديميا لم يعد بنظر الادارة كهـم ( داخلي) أو كـمواجهة وقتية مع مشاكل ليست ذات بعد استراتيجي ، ولكن أصبح بنظر الادارة كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من الهموم الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على الاخرين أي على المنافسين والموردين والمشتريين وغيرهم من الاطراف الذين تتعامل معهم وبطبيعة الحال لن يكون تحقيق التفوق هذا عملا وقتيا أو قصير المدى ولكنه محاولات دائمة لحفظ توازن المؤسسة تجاه الاطراف الاخرى في السوق وعمليا يحرص المديرون حسب المفهوم الجديد على العمل الدؤوب و المستمر وتحليل واكتشاف والمحافظة على الاستثمار في الميزة التنافسية<sup>1</sup>.

## المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها

## 1- مفهوم الميزة التنافسية

تعرف الميزة التنافسية على انها مجال تتمتع فيه المؤسسة (البنك) بقدر أعلى من قدرة منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التمديدات والتهديدات، والتي تتبع من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية والبشرية، فقد تتعلق بالجودة، التكنولوجيا، القدرة على تخفيض التكاليف، الكفاءة التسويقية، الابتكار والتطوير المستمر، وتميز في الفكر الاداري وفرة في الموارد المالية، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة.

وقد عرف بورتر الميزة التنافسية على أنها طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة النشاطات التي تؤديها المؤسسة بحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية المحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة مقارنة بمنافسيها<sup>2</sup>

كما عرفها على أنها القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تنشأها لزبائنها فضلا عن التكاليف التي تتحملها من أجل إنشاء هذه القيمة التي قد تكون خاصة ضمن خصائص المنتج ، أو سعرا منخفضا ، أو أي شيء آخر يجعل المستهلك يرضى على المؤسسة (البنك)<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - سفيان نقماري، " الابداع والابتكار في النظام المصرفي ودوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك"، مداخلة في الملتقى الدولي الأول حول النظام المصرفي، الجزائر ، جامعة سعد دحلب - البليدة، 2003، ص: 7.

<sup>2</sup> - يسرى عرامة ، " دور التسويق المصرفي في تطوير الخدمة المصرفية " ، مذكرة ماستر، المركز الجامعي ميله 2012/2013 ، ص : 94.

<sup>3</sup> - عيسى حيرش ، "الادارة الاستراتيجية" ، عمان ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، 2011 ، الطبعة الاولى، ص48.

كما يمكن تعريفها أيضا على أنها القدرة على تحقيق رغبات المستهلكين باعتبار أن المستهلك هو الحكم في السوق فإن رضائه يعتبر الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه، ومنه فالميزة التنافسية تعني تقديم منتجات متميزة عما يقدمه المنافسون وإرضاء الزبائن بشكل يختلف أو يزيد عنهم، وتستطيع المؤسسة تحقيق ميزة تنافسية من خلال وضع استراتيجية التنافس مبنية نتائج التحليل الداخلي للبيئة المحيطة بها واستراتيجية التنافس تتحدد بثلاث مكونات أساسية هي<sup>1</sup>: طريقة التنافس، حلبة التنافس، أساس التنافس . كما جاء شندار وهوفر ووضعا تعريفا لمفهوم الميزة التنافسية مفاده أن هذه الأخيرة هي الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة في مواجهة منافسيها من خلال الاستعمال الخاص للموارد المختلفة المتاحة بالشكل الذي يضمن مواجهة هؤلاء المنافسين<sup>2</sup> .

وهناك من يرى أن الميزة التنافسية هي ميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة التي تحققه جراء اعتمادها لاستراتيجية تنافسية معينة، سواء تعلق الأمر باستراتيجية قيادة التكلفة (تحقيق ميزة التكلفة الأقل) أو استراتيجية التميز وبالتالي تحقيق استراتيجية الجودة الأعلى<sup>3</sup> .

ولتعريف أيضا الميزة التنافسية فإن الجدول التالي يوضح أبرز التعاريف التي تناولتها ومن خلال وجهات نظر الباحثين و الكتاب وعبر التركيز على جانب معين من التوجه المطلوب في تحقيق الميزة التنافسية :

**جدول (1): تعريف الميزة التنافسية**

الباحث	التعريف	التوجه أو التركيز
Hofer , 1980,6	هي المجالات التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها	الأنشطة
Faher,1989,18	أي شيء يميز المنظمة أو منتجاتها إجابا عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي.	المكانة الذهنية
Roppapott,92,84	قدرة المنظمة على تقليص كلفها الكلية وتحقيق عوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون.	الكلفة
Evans, 93,83	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون.	قيمة الزبون

المصدر: ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، عمان، دار اليازوري، 2008، ص: 194.

<sup>1</sup> - سفيان نقماوي، مرجع سابق، ص: 8.

<sup>2</sup> - زغدار احمد، "المنافسة ، التنافسية والبدائل الاستراتيجية"، عمان، دار جرير للنشر والتوزيع، 2011، ص: 27.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص: 28.

## 2- أنواع الميزة التنافسية

تشير كتابات الميزة التنافسية إلى وجود ثلاث أنواع رئيسية من المزايا التنافسية وتشمل هذه المزايا على كل من:

## 1- الميزة أقل تكلفة:

وتتمثل في قدرة المنظمة على تصميم و إنتاج وتسويق منتج معين بكفاءة عند سعر يقارب أو يقل عن أسعار المنافسين، وتخفض التكلفة نتيجة توظيف العمالة ذات الأجور المنخفضة أو تطبيق التكنولوجيا الحديثة ذات الإنتاجية العالية.

## 2- ميزة التميز:

وتتمثل في قدرة المنظمة على تقديم منتج فريد للمشتري سواء من حيث الشكل أو من حيث تقديم خدمات ما بعد البيع بشكل متميز، ويمكنها من تحقيق ربحية عالية، خاصة إذا كانت تكلفة الإنتاج أقل بالمقارنة بالمنافسين<sup>1</sup>.

## 3- ميزة الجودة العالية

حيث يفوق البنك على المنافسين بتقديم المنتجات و خدمات مصرفية متميزة و عالية الجودة و لها قيمة كبيرة في نظر العملاء، لذا يصبح من الضروري فهم الظروف المحتملة وتوظيف قدرات وكفاءات البنك ، لتحقيق جوانب التميز.

كما يتوجب على البنوك امتلاك أحد الميزتين لتحقيق الميزة التنافسية والتمكن من اقتطاع حصة سوقية لا بأس بها في السوق المصرفية إلا أن امتلاكها للميزتين معا سيجعلها رائدة في السوق و متمكنة أكثر إحواء المشاكل والتصدي للصعوبات التي يمكن أن تواجهها ويستطيع البنك تحقيق الريادة في التكلفة والجودة معا في الحالات التالية<sup>2</sup> :

- إذا كان البنك المنافس مختنق في الوسط ( البنك الذي يطبق عدة استراتيجيات تنافسية ولا يحقق النجاح في أي منها ).

- إذا كان البنك المسيطر على الأسواق بسبب وفرات الحجم الذي يمتلكها.

- إذا كان البنك يملك الحقوق المطلقة لاستغلال تكنولوجيا فريدة لا تتوفر لدى غيره من البنوك المنافسة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - سفيان نقماوي، مرجع سابق، ص: 8.

<sup>2</sup> - يسرى عرامة ، مرجع سابق، ص: 96.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص: 96.

المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية

هناك محددين للميزة التنافسية سوف نتناولهما كالآتي:

1- حجم الميزة التنافسية

2- نطاق التنافس

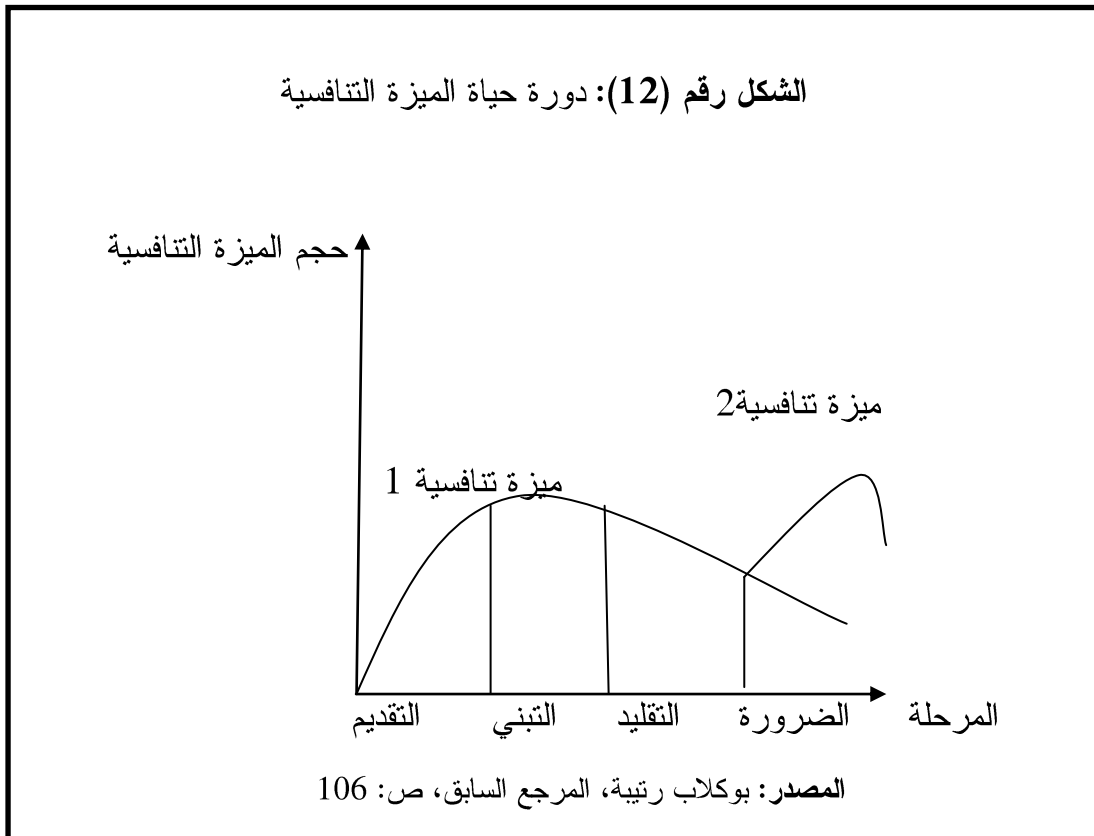
وسوف نتطرق إلى كل واحد منهما كما يلي:

1- حجم الميزة التنافسية:

يكون للميزة التنافسية صفة الاستمرارية إذا تمكنت المؤسسة من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج، ومن هنا يمكننا القول أنه كلما كانت الجهود المبذولة من طرف المنافسين أكبر من أجل الحصول على هذه الميزة أو التقليل من أثرها كلما جعل تقليدها يستغرق وقتاً أطول.

و بالتالي فإن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة كما هو الحال بالنسبة للمنتج وسوف تكون موضحة من

خلال الشكل التالي:



تتمثل المرحلة الأولى في مرحلة التقديم أو النمو السريع ثم تليها بعد تلك المرحلة الثانية وهي مرحلة التبني من طرف المنافسين وبعد ذلك تأتي المرحلة الثالثة والمتمثلة في مرحلة التقديم أي أن المنافسين يقدمون منتجات بنفس المواصفات في السوق أما بالنسبة للمرحلة الرابعة والأخيرة وهي مرحلة الضرورة ونعني بها ضرورة تقديم تكنولوجيا جديدة لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج.

## 2- نطاق التنافس أو السوق المستهدف

يمكن لنطاق النشاط أن يحقق ميزة تنافسية للبنك سواء كان واسعا أو ضيقا، فالواسع يمكن البنك من تحقيق وفورات في التكلفة وذلك من خلال تقديم تسهيلات انتاج مشتركة وخبرة فنية واحدة، واستعمال نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة خاصة في وجود علاقات متداخلة ومتراصة بين القطاعات السوقية أو المناطق التي تغطيها عمليات البنك، أما بالنسبة للنشاط الضيق<sup>1</sup> فيحقق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل كلفة أو تقديم منتج مميز له.

### المطلب الثالث: تصنيف المزايا التنافسية

لم يتم التوصل إلى تصنيف واضح للمزايا التنافسية إلا في عقد التسعينيات حيث مازال قيد الاتجاهات الفردية دون أسس واضحة لكن هناك محاولات لم تحظى بالاتفاق نذكر منها نموذجين :

**النموذج الأول:** يعتمد على الموارد كأساس للميزة التنافسية والذي أسهم فيه كل من pandian 1991, petertaf 1992, barny 1993, ومدخل الموارد يرى المؤسسات كوحدات مختلفة بالقدرات والموجودات المادية الملموسة والغير ملموسة وبالموارد البشرية والمادية إذ لا يوجد مؤسستان متشابهتان كلياً وذلك اختلاف الموارد والتجارب والمهارات المتاحة والثقافات التنظيمية<sup>2</sup>.

وتتمثل الموارد وفقا لهذا النموذج في جميع أصول المؤسسة بما فيها الامكانيات والتجهيزات والممتلكات المادية والبشرية والكفاءات والقدرات وهي أصول ملموسة وتشمل أصول غير ملموسة تكمن في تقديم خدمات ما بعد البيع، الإشهار... الخ.

**النموذج الثاني:** وجاء بهذا التصنيف الاقتصادي porter ويعتمد في تصنيفه على ما يحققه المشتري من مزايا والتي تشمل تخفيض التكلفة، تحقيق قيمة مضافة وإيجاد إطار شامل ومتكامل التصنيف الميزة ويتمثل فيما يلي:

<sup>1</sup> - بوكلاب رتيبة، المرجع السابق، ص: 108.

<sup>2</sup> - سفيان نقماوي، مرجع سابق، ص: 05.

- تحقيق الميزة التنافسية من منفعة المشتري.
- تتبع الميزة التنافسية من خاصية في المؤسسة تميزها عن غيرها لدى المشتري وتلك الخاصية تشكل مصدر للميزة التنافسية.
- المنافس يتأثر بالميزة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة من خلال توجيه المشتري إليها دون المنافس.
- ينبغي تصنيف المزايا التنافسية من خلال المؤسسة وفقا لسبب أو منشأ خاصية التي تتمتع بنتيجتها المؤسسة بالتفوق على منافسيها في جذب المشتري وذلك يعني تصنيفها حسب مصدرها.
- تصنيف المزايا التنافسية من خلال المشتري وفقا لطبيعة المنفعة المحققة له.

### المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية

تتعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية التي تتنافس فيما بينها على حصة السوق أو على تحقيق ربحية ومردودية أكبر، أو جلب عملاء جدد، مما يتطلب استغلال فرص جديدة متاحة في المحيط الخارجي أو الداخلي.

ويقتضي خلق الميزة التنافسية أو تطويرها في المؤسسة المصرفية إدخال تكنولوجيا حديثة الضغط على التكاليف، تطوير العمليات التسويقية، تطوير القدرات التنظيمية والإدارية، البحث على تقنيات أو أساليب أو ممارسات جديدة في العمل.

يتطلب تحقيق التمايز في المؤسسة المصرفية رفع مستوى أدائها وجودة منتجاتها وخدماتها من خلال التركيز على مجموعة من المصادر من أهمها ما يلي<sup>1</sup>:

#### 1. التفكير الاستراتيجي وسيلة لبناء ميزة تنافسية

إن تبني الفكر الاستراتيجي من طرف المديرين يمكنهم من الحفاظ على القدرة التنافسية لمؤسساتهم في ظل ظروف بيئة متغيرة باستمرار كتغيير أذواق العملاء، زيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي المستمر والسريع.

إن مفهوم التفكير الاستراتيجي يأخذ بالتفكير الإيجابي للمنظمة الذي يضمن لها البقاء والنجاح ومن ثم التفوق لأنه اقتناص للفرص من أجل استغلالها واجتباب التهديدات الممكن التعرض لها بمبدأ الحيطة والحذر،

<sup>1</sup> - حمداوي وسيلة، "الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية"، مديرية النشر لجامعة قالمة 2009، ص ص: 136-137.

وعليه يجب على المنظمة امتلاك التفكير الاستراتيجي البناء الذي له امكانية الاستقطاب، التحليل، التدقيق، التمحيص فيما هو موجود داخل وخارج المنظمة<sup>1</sup>.

## II. مدخل الموارد أساس لبناء ميزة تنافسية

وضع تنفيذ استراتيجية معينة يتطلب توفير الموارد والكفاءات الضرورية لإحداث توليفات ذكية بينها فالحصول على هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة والاستغلال الأمثل لها يضمن نجاح تجسيد استراتيجية المنظمة وبالتالي يسمح لها بالحيازة على عدة أنماط من المزايا التنافسية التي تمثل ورقة رابحة اتجاه المنافسة.

1 - الموارد: ويتم التمييز بين<sup>2</sup>:

1-1- الموارد الملموسة: وتصنف إلى:

- الموارد الأولية: ولها تأثير كبير على جودة المنتجات لذلك فالمنظمة مجبرة على حسن اختيار المورد والتفاوض معه على أسعارها وجودتها.
- معدات الإنتاج: وتمثل أهم أصول المؤسسة فهي المحققة للقيمة المضافة المترتبة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات لذلك تلتزم المنظمة بضمان سلامتها وتشغيلها لتحقيق فعاليتها لأطول فترة ممكنة.
- الموارد المالية: ويمكن خلق منتجات جديدة ل طرحها في السوق أو توسيعها على نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، فالمنظمة مجبرة لتحقيق صحتها المالية والمحافظة عليها لتدعيم موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

1-2- المواد الغير ملموسة: ويصعب تحديدها لغياب وجود قاعدة متفق عليها لذلك فقد تم الاعتماد على أهمها باعتبارها من متطلبات المنافسة الحديثة لتشمل:

- الجودة: على اعتبار أن المؤسسة في بيئة تنافسية تسعى إلى التسابق نحو الريادة والاستحواذ على حصص بالاعتماد على الجودة من خلال مقدرة الخدمة على تلبية متطلبات وتوقعات المستهلك كما تزيد من توقعاته.
- المعلومات: تجعل البيئة التنافسية للمنظمة في تيقظ مستديم، وفي سياق ذلك تلعب المعلومات دورا مهما باعتبارها مصدرا مهما لاكتشاف خطط المنافس ورصد تحركاته وتغيرات الأسواق، كما يمكننا اكتشاف منتج جديد وتطوير وسائل الإنتاج بشكل أسرع والوصول إلى السوق قبل المنافسين .

<sup>1</sup> - بمنجل السعيد ورقايقية فاطمة الزهراء، " مساهمة براءة الاختراع في دعم وحماية الابداع التكنولوجي وتحقيق التميز التنافسي المستديم في منظمات الاعمال"، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول اقتصاديات المعرفة والإبداع، الجزائر، جامعة عنابة والمركز الجامعي سوق اهراس، ص: 15.

<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص، 15، 16.

- **التكنولوجيا:** في ظل التطور الرهيب الذي عرفه العالم أصبح للتكنولوجيا دورا مهما، لمونها تتحكم في الساحة الاقتصادية وامتلاك تكنولوجيا متطورة يعني امتلاك مصدر قوة.
  - **معرفة كيفية العمل:** نعي هنا ثقافة الاتقان المتواجد في المنظمة والتي يتجلى العمل بها في مختلف المستويات الإنتاج، التنظيم، التسويق، وذلك من أجل القيام بالعمل المطلوب.
  - **المعرفة:** إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصد خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة من الأفراد في وقت محدد، فإننا نعيش حتما حالة " انفجار المعرفة" حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية.
  - **الابداع:** إن الانحدار المتزايد في عدد المؤسسات، والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالإبداع والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة، والجودة وأصبحت القدرة على الإبداع مصدرا متجددا للميزة التنافسية.
  - **الزمن :** يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية<sup>1</sup>.
- 2- الكفاءات:**

تظهر كفاءة المنظمة من خلال التحسين المستمر للوضع في السوق والعمل على تقديم أكثر اشباع للنفضيات وحاجات ورغبات المستهلكين وبذلك تضمن رضاه ومن ثم ولائه، حيث أن الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تتناسق وتترابط وتتداخل فيما بينها في محتوى الأنشطة وتراكم هذه القدرات يتولد عنه كفاءات خاصة بالمنظمة<sup>2</sup>.

وتتقسم الكفاءات إلى قسمين:

- 2-1- كفاءات فردية:** وتتمثل في الخصائص التي يتميز بها كل فرد من المنظمة وهي تختلف حسب مناصب العمل وينظر إليها من خلال المردودية المحققة من خلال إنتاج العوامل المنوطة لهم وهناك كفاءات أساسية تتمثل في المعارف والمؤهلات التي تضمن الفعالية في العمل وهي تكتسب بالتدريس والتطوير.
- 2-2- كفاءات جماعية:** هي تلك المهارات والمعرفة الناتجة عن تضافر وتداخل بين مجموعة الأنشطة من خلال الاحتكاك الحاصل بين مؤيديه، وهي تسمح بإنشاء موارد جديدة للمنظمة من خلال التطوير والتجديد بفضل المعرفة المتفاعلة فيما بينها المشكلة للكفاءات المحورية التي تعتبر أحد مصادر الميزة التنافسية.

<sup>1</sup> - قويدر لويزة، كشيدة حبيبة: "دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال و مصادرها"، في الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، يومي 27/28 نوفمبر 2007، جامعة المدية، ص: 28.

<sup>2</sup> - قويدر لويزة، كشيدة حبيبة، مرجع سابق، ص: 28.

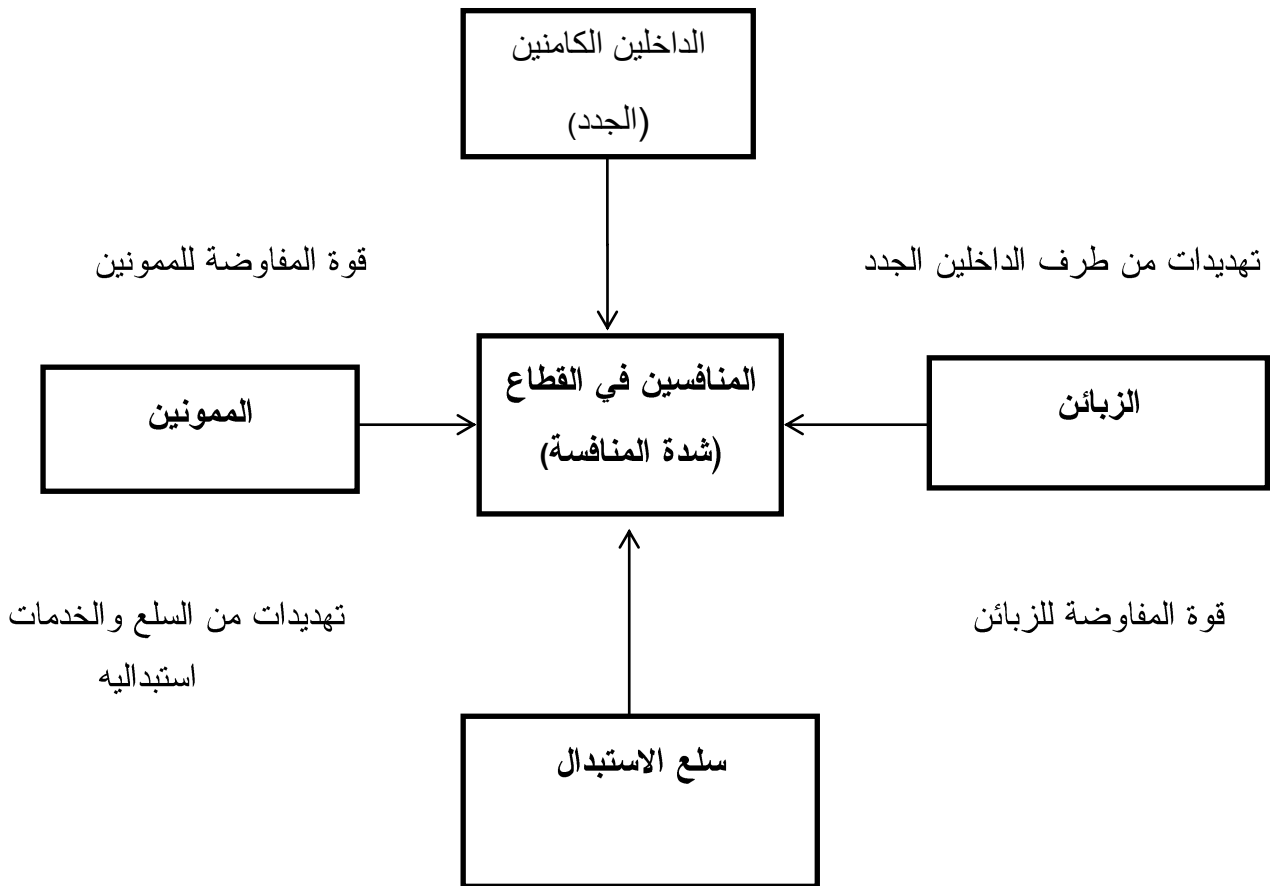
المبحث الثاني: مقاربات الميزة التنافسية

المطلب الأول: القوى التنافسية لبورتر

1- مفهوم القوى التنافسية: هي اطار تحليلي يستخدم في تقييم استراتيجيات الأعمال والأسواق، ويمكن استخدام هذا الاطار كأداة تحليل للميزات التنافسية والعلاقة المتبادلة مع السوق، وهذه الأداة تقارن محيط العمل أو بيئة العمل الداخلية مع البيئة الخارجية على نطاقها الواسع<sup>1</sup>.

ولعل خير تحليل للبيئة التنافسية هو ما جاء به michael porter والمسمى بنموذج القوى الخمسة والموضح في الشكل التالي والمتكون من<sup>2</sup>:

الشكل رقم (13): قوى المنافسة حسب بورتر porter



المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2006، ط4، ص:165.

<sup>1</sup> - عيسى حيرش، مرجع سابق، ص: 48.

<sup>2</sup> - تامر البكري: "استراتيجيات التسويق"، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2008، ص: 96.

ويرى بورتر بأن المؤسسات لا تواجه بعضها البعض ضمن القطاع الذي تنشط ضمنه فحسب بل يتعداه إلى عناصر أخرى والتي تساهم في التأثير على مردودية القطاع سلبيا أو إيجابيا ويمكن توضيح هذه العناصر التي تدعى بقوى التنافس كالاتي<sup>1</sup>:

### 1- تهديدات الداخلين الجدد

قد تشكل المؤسسات الجديدة خطرا على المؤسسات العاملة في القطاع، ذلك أن لديها الرغبة في اقتحام حصص السوق من جهة، وجاءت تطورات جديدة من جهة أخرى. حيث تتجلى هذه القدرات في شكل أسعار عرض منخفضة، ومن ثمة تؤثر على مردودية القطاع ككل، وتحدد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها القطاع، وبناءا على ذلك هناك ستة عوامل كبرى تشكل حواجز الدخول والمتمثلة في<sup>2</sup>:

- اقتصاديات الحجم؛
- تمييز المنتج؛
- الحاجة إلى رأس المال؛
- تكاليف التبديل؛
- الوصول إلى قنوات التوزيع؛
- السياسات الحكومية.

### 2- قوة الموردين

يمكن للموردين أن يشكلوا قوة تهدد مصلحة المؤسسة وتتحدد قوة الموردين بعوامل عدة هي<sup>3</sup>:

- العدد: كلما كان عدد الموردين محدودا كلما ازدادت قدرتهم على فرض الأسعار.
- مدى مساهمة الموردين في تقديم خدمة جيدة.
- الخطورة التي يشكلها الموردون على المؤسسة في حالة ميلهم إلى التكامل في المنبع.
- مدى توفر بدائل للمنتجات المقدمة من طرف الموردين.
- درجة مساهمة الموردين في تكلفة المنتج بالنسبة للصناعة.
- 

<sup>1</sup> - بن نذير نصر الدين ومنصوري الزين: "الابداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال"، مداخلة في الملتقى الدولي تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، الجزائر، جامعة سعد دحلب - البليدة، ص: 7.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص: 8.

<sup>3</sup> - زغدار أحمد، مرجع سابق، ص: 48.

### 3- قوة الزبائن

وهو ما يتمتع به المشتري سواء كان منظمة أو وسطاء أو تجار من قوة التفاوض مع المنظمة والتي تتأثر بالآتي<sup>1</sup>:

- تمتعه بميزة الشراء بكميات كبيرة.
- قبول المشتري للمنتج يتطلب توافر مواصفات معيارية فيها.
- الأسعار التي يقدمها المشتري تفضيلية قياسا بغيره من المشترين.
- التسهيلات الكبيرة التي يقدمها في عمليات التسديد النقدي.
- يتمتع المشتري بقدرة كبيرة في الحصول على المعلومات المتعلقة بالبدائل المتاحة في السوق.

### 4- المنافسة بين الشركات القائمة

يلاحظ أنه في معظم الصناعات تعتمد المنظمات على بعضها البعض، وأي تصرف من أي منظمة له صدق عند المنظمات الأخرى، ويرى بورتر أن المنافسة الحادة مرتبطة بوجود عدة عوامل ومنها<sup>2</sup>:

- عدد المنافسين (كلما قل كلما ازدادت حساسيتهم لبعضهم البعض).
- خصائص السلعة أو الخدمة من حيث السلعة/الخدمة مميزة أم أنه يصعب تمييزها وبالتالي يفضل توفيرها في الأماكن الأكثر ملائمة للمستهلك.
- الطاقة، فالكثير من الشركات تفضل تشغيل المصنع بأقصى طاقة ممكنة حتى تحقق اقتصاديات الحجم، مما يترتب عليه زيادة العرض وبالتالي تنخفض الأسعار في الصناعة ككل.
- معدل نمو الصناعة.
- حجم التكاليف الثابتة.

### 4- التهديدات بالمنتجات أو الخدمات البديلة

إن إقدام مؤسسة على العمل في مجال معين يتطلب منها دراسة السوق والتأكد من قدرتها على السيطرة على أجزاء من السوق أو السيطرة على السوق بالكامل، وفي مثل هذه الحالة يتعين عليها دراسة احتمالات ظهور مؤسسات جديدة تمتلك منتجات بديلة لمنتجاتها، فوجود مثل هذه السلع البديلة، سواء في الوقت الحالي أو مستقبلا سيقلل لا محالة من ربحية المشروع ويجعله أقل جاذبية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - تامر البكري، مرجع سابق، ص: 97.

<sup>2</sup> - منير نوري، التسويق مدخل المعلومات والاستراتيجيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ط2، ص: 224.

<sup>3</sup> - زغدار أحمد، مرجع سابق، ص: 47.

## المطلب الثاني: سلسلة القيمة

### 1. تعريف سلسلة القيمة

- عرف بورتر سلسلة القيمة بأنها "مجموعة من الأنشطة المترابطة والمؤداة داخل المنظمة والمحقق للقيمة بدءاً من مصادر الحصول على المدخلات الأساسية وحتى تسليم المنتج النهائي إلى أيدي العميل أو المستخدم النهائي ويطلق عليها أنشطة القيمة".
- كما يرى أنها "مدخلاً يهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية الحالية والمستقبلية، من خلال تحليل الأنشطة الداخلية، وذلك بالنظر إلى وحدة نشاط معينة باعتبارها نظام معقد لتحويل المدخلات إلى مخرجات<sup>1</sup>."
- ويرى Hill أن سلسلة القيمة هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة بالنسبة للزبون، وعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات تتكون من الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة.

إذن المفهوم الأساسي لسلسلة القيمة هو إضافة أكبر قيمة ممكنة بأقل كلفة ممكنة وقياس مقدار المساهمة في القيمة المقدمة والربح لكل جزء في السلسلة<sup>2</sup>.

وأن المفهوم الأساسي لسلسلة القيمة هو إضافة أكبر قيمة ممكنة بأرخص كلفة ممكنة وقياس مقدار المساهمة في القيمة المقدمة والربح لكل جزء من المنظمة، كما تؤكد إسهام كل المنظمة في الميزة التنافسية وكل جزء في تحقيق ذلك<sup>3</sup>.

### II. الأنشطة في سلسلة القيمة

تقوم سلسلة القيمة على تقسيم نشاط المؤسسة إلى نوعين: نشاطات الدعم والنشاطات الرئيسية حيث يظهر في سلسلة القيمة أن المؤسسة التي تريد تعزيز مزاياها التنافسية يجب أن تهتم بالنشاطات الرئيسية في انشاء القيمة كما عليها أيضاً أن تهتم بنشاطات الدعم التي تؤثر مباشرة في القيمة وذلك من خلال مساهمتها في فعالية وكفاءة النشاطات الرئيسية<sup>4</sup>.

**1- الأنشطة الرئيسية في سلسلة القيمة primary activities :** تتولى الأنشطة الرئيسية (الأولية) مهمة التكوين المادي للمنتج أو الخدمة التي تقدمها الشركة وتسليمها وتسويقها للعميل وكذلك خدمات ما بعد البيع.

<sup>1</sup> - علاء فرحان، طالب الدعي وفاطمة عبد علي سلمان المسعودي، مرجع سابق، ص: 189.

<sup>2</sup> - حجاج عبد الرؤوف، "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها"، رسالة ماجستير، 2007/2006، ص: 110.

<sup>3</sup> - علاء فرحان، طالب الدعي وفاطمة عبد علي سلمان المسعودي، مرجع سابق، ص: 205.

<sup>4</sup> - عيسى حيرش، مرجع سابق، ص: 62.

وهي تتكون من خمسة أنشطة وهي الامدادات الداخلية ( اللوجستيات الموجهة للداخل) ، عمليات التشغيل، المخرجات ، التسويق وأخيرا خدمات ما بعد البيع وتشمل الأنشطة الأولية على الأنشطة التالية<sup>1</sup>:

### 1-1- الامدادات الداخلية: inbound logidtics

انشطة مرتبطة باستلام المنتج، تخزين، توصيل المدخلات اللازمة للمنتج أو الخدمة وتشتمل على أنشطة مناولة.

### 1-2- العمليات: operations

أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات نهائية وتشتمل أنشطة التشغيل على الآلات، الاختبار، التسهيلات.

### 1-3- المخرجات من المنتجات أو الخدمات: outbound logidtics

أنشطة مرتبطة بجمع، تخزين، التوزيع المادي، وتشتمل على أنشطة تخزين المنتجات التامة، مناولة المواد، تنفيذ وجدولة الطلبات.

### 1-4- التسويق والمبيعات: marketing et sales

أنشطة مرتبطة بتوفير السبل اللازمة بحيث يمكن للمستهلك شراء المنتج وتحفيزه على الشراء. وتشمل الإعلان ، رجال البيع، علاقات مع منافذ التوزيع...الخ.

### 1-5- خدمات ما بعد البيع: services

أنشطة مرتبطة بتقديم الخدمة ودعم أو المحافظة على الخدمة.

### 2- الأنشطة الداعمة: support activities

تتكون من الأنشطة الداعم المتعلقة بالمدخلات الخاصة بالبنية الأساسية، وتشمل هذه الأنشطة على: البنية الأساسية، إدارة الموارد البشرية، التطور التكنولوجي، وأخيرا المشتريات وفيما يلي تفاصيل كل نشاط من هذه الأنشطة<sup>2</sup>:

### 2-1- أنشطة البنية الأساسية للمنظمة: infrastructure

وتشمل أنشطة إدارة المحاسبة، الجوانب القانونية، التمويل، التخطيط الاستراتيجي.

<sup>1</sup> - نبيل محمد مرسي وأحمد عبد السلام سليم: الادارة الاستراتيجية، ادارة تنافسية - ادارة المعرفة - ادارة المخاطر، عمان، المكتب الجامعي الحديث، 2007، ص: 186.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص: 186.

**2-2- أنشطة الموارد البشرية: human resources management**

أنشطة ضرورية لضمان الاختيار ، التدريب، تطوير الأفراد، وتشمل كافة أنشطة إدارة الموارد البشرية عبر حلقة القيمة ككل.

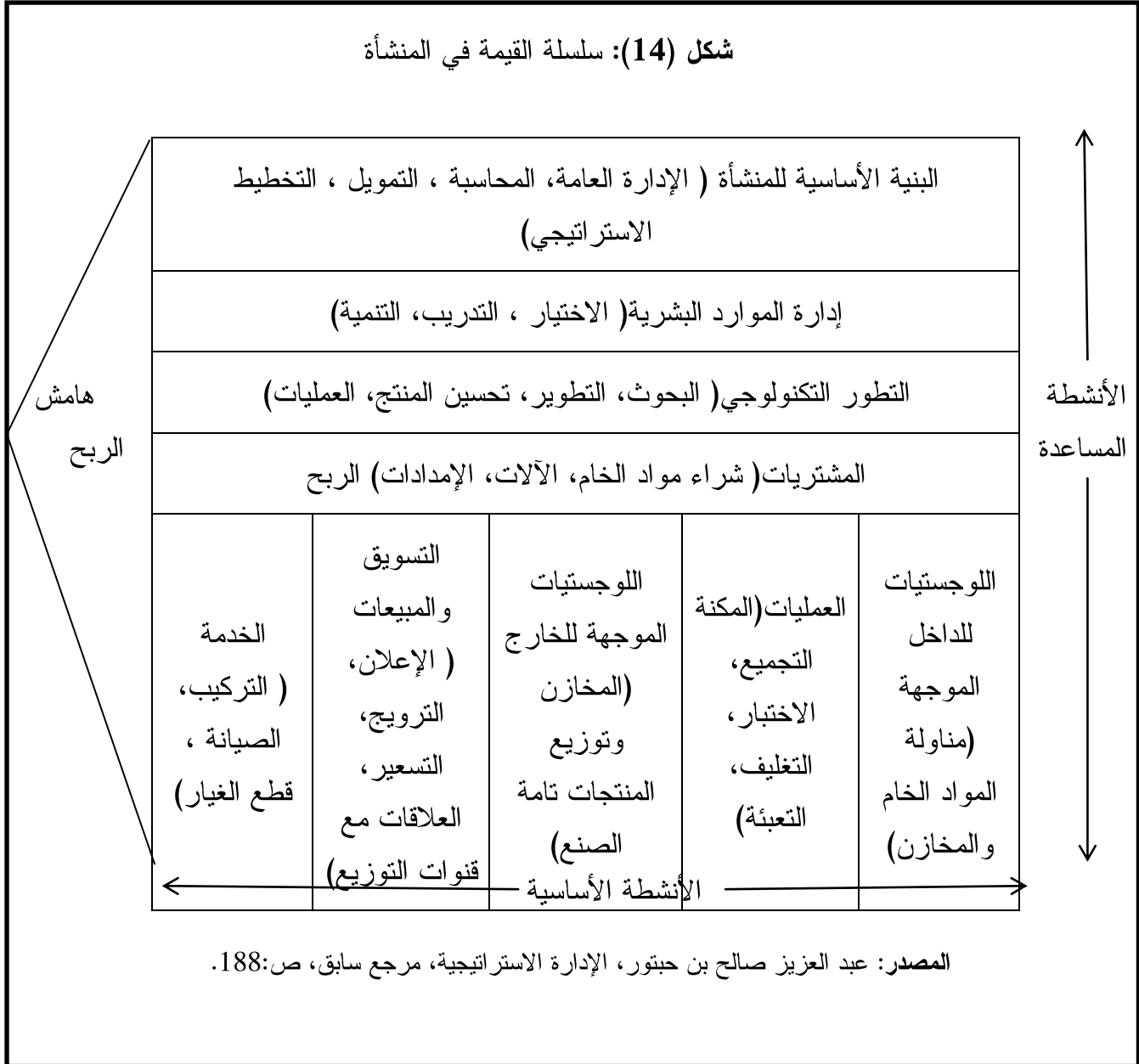
**2-3- أنشطة تطوير وتنمية التكنولوجيا: technology development**

أنشطة تتعلق بتصميم المنتج، وتحسين طريقة أداء الأنشطة في سلسلة القيمة وتشمل أنشطة متعلقة بالمعرفة الفنية، الإجراءات، المدخلات التكنولوجية لكل نشاط داخل سلسلة القيمة.

**2-4- أنشطة المشتريات: procurement**

تشمل الأنشطة المتعلقة بالحصول على المدخلات المطلوب شراؤها سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو آلات.

شكل (14): سلسلة القيمة في المنشأة



### المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية

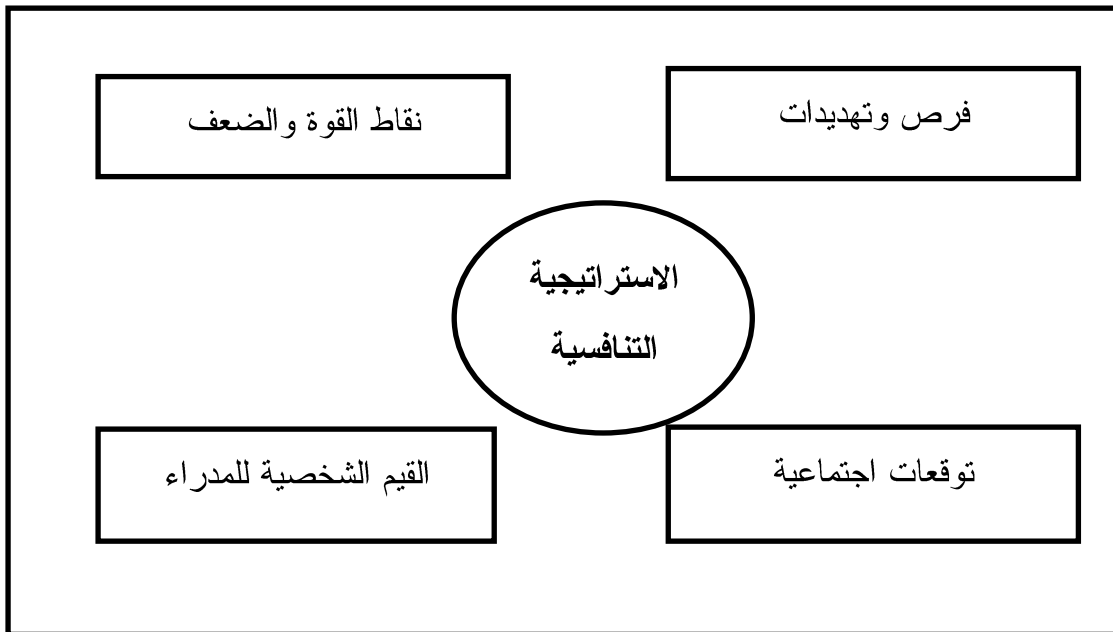
#### 1. مفهوم الاستراتيجية التنافسية

تعرف استراتيجية التنافس " بأنها مجموعة متكاملة من التصرفات يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة ومستمرة مقارنة بالمنافسين"<sup>1</sup>.

كما يعرفها بورتر، وهو أحد رواد الاستراتيجيات التنافسية على أنها بناء وإقامة دفعات ضد القوى التنافسية أو إيجاد موقع في الصناعة حيث تكون القوى أضعف ما يكون وإنه لكل منشأة استراتيجية تنافسية شاملة تمثل خليط من الأهداف المستخدمة من قبل المنشأة ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف، وتشمل عملية صياغة الاستراتيجية التنافسية على أربعة عوامل أساسية وهي:<sup>2</sup>

- 1- نقاط القوة والضعف للمنشأة؛
- 2- القيم الشخصية لمدراء المنشأة؛
- 3- الفرص والتهديدات؛
- 4- التوقعات الاجتماعية.

#### الشكل (15): الاستراتيجية التنافسية



المصدر: عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص:188.

<sup>1</sup> - عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص:34.

<sup>2</sup> - نبيل محمد مرسي وأحمد عبد السلام سليم، مرجع سابق، ص:102.

**II. الاستراتيجيات العامة للتنافس**

إن دراسة جوانب القوة والضعف تهدف أساساً إلى محاولة زيادة قدرتها على المنافسة في الأسواق التي تعمل بها ويمكن للمنظمة أن تحول جوانب القوة والضعف لديها إلى مزايا تنافسية تستطيع بواسطتها أن تواجه المنظمات المواجهة لها في الأسواق وذلك من خلال ثلاثة أنواع من المزايا التنافسية التي يمكن استخدامها لذلك:

**1- استراتيجية القيادة بالتكلفة:**

تستطيع المنظمة ان تحقق ميزة تنافسية إذا استطعت أن تخفض من تكلفتها بحيث يمكنها بيع منتجاتها عند سعر أقل من ذلك السعر الخاص بالمنافسين وتحقيق قدر كبير من الربح، ويمكن تحقيق تكلفة أقل باستخدام الطرق التالية<sup>1</sup>:

- تنمية حضارة تنظيمية تركز أساساً على الاهتمام الواعي والمدروس للعاملين بشأن التكلفة.
  - محاولة تقديم منتج أساسي بعيداً عن أي نفقات إضافية كمالية تؤدي إلى زيادة التكلفة في إنتاجه.
  - تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكلفة العالية إلى عمليات ذات تكلفة منخفضة.
  - تعديل موقع المنظمة بحيث تكون أقرب إلى المستهلكين.
  - تركيز الشركة على إنتاج قدر محدود من الخدمات التي تخدم قطاع سوقي محدد.
  - محاولة إيجاد نوع من التكامل سواء كان ذلك التكامل رأسياً أمامياً أو رأسياً خلفياً.
- وتقوم الفكرة الرئيسية هنا على تحديد أسعار أقل من أسعار المنافسين ومن ثم تكسب المنظمة حصة سوقية أكبر وتتمكن من طرد بعض المنافسين خارج السوق.

وتعد هذه الاستراتيجية واحدة من أهم خطوط الدفاع الاستراتيجية ضد المنظمات المنافسة<sup>2</sup>.

**2- استراتيجية التمايز:**

ومحتوى هذه الاستراتيجية هو تسويق خدمة بحيث تكون تتمتع بشيء مميز وفريد عن باقي الخدمات المنافسة.

حيث يأمل رجال التسويق جراء استخدام هذه الاستراتيجية أن يصبح المستهلك ذو درجة عالية من الولاء للخدمة التي تقدمها المنظمة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص: 228.

<sup>2</sup> - علاء فرحان، طالب الدعي وفاطمة عبد علي سلمان المسعودي، مرجع سابق، ص: 86.

<sup>3</sup> - محفوظ جودة وحسن الزعبي، وآخرون، "منظمات الأعمال"، عمان، دار وائل للنشر، 2008، ط2، ص: 100.

## 3- استراتيجية التركيز:

يصعب العثور على مستهلكين مماثلون- كلهم- في خصائصهم، فلا بد للمنظمة من تقسيم السوق إلى عدد من القطاعات السوقية، وأن تضمن قدرا معقولا من التماثل بين مستهلكي كل قطاع فالمنظمة هناك لا تتعامل مع السوق كله، بل تركز على قطاع معين صغير تستخدم معه استراتيجية القيادة في التكلفة واستراتيجية التمايز.

وهذا ما يوفر تعاملًا أفضل وأنجح عندما توجه كل الموارد لهذا القطاع الصغير، مع القدرة العالية في الاستجابة لمتغيرات حاجات المستهلكين، لكن المنظمة في مثل هذه الحالة عليها أن تراعي التالي<sup>1</sup>:

- توفير المهارات والخدمات اللازمة لخدمة هذا القطاع.
  - تجنب القطاعات التي يعمل و يسيطر عليها المنافسون.
  - مراقبة مستمرة لما يحدث للبيئة التكنولوجية من تغيير قد يؤثر في تخفيض الحاجة لبعض المنتجات التي تقدمها الشركة.
  - متابعة النمو في القطاع السوقي المستهدف، فهذا النمو السريع أو المنخفض، يؤثر على شهية المنافسين.
- ومما تقدم يتضح ان هناك ثلاث استراتيجيات عامة يمكن للمنظمات أو الصناعات اتباعها وصرف النظر عما إذا كانت صناعية، خدمات، أو منظمات لا تسعى لتحقيق الربح وتنبور مثل هذه الاستراتيجيات من خلال صنع المنظمة لعدد من الاختيارات التي تتعلق بدرجة تمييز المنتج، القطاعات السوقية المستهدفة، وأخيرا جوانب التميز والتفوق لديها ويظهر و يظهر الجدول ملخصا عاما للاختيارات التي تناسب استراتيجية من الاستراتيجيات العامة للتنافس<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص: 230.

<sup>2</sup> - نبيل محمد مرسي وأحمد عبد السلام سليم، مرجع سابق، ص: 249.

الجدول (2): الاستراتيجيات العامة للتنافس

استراتيجية التركيز	استراتيجية التمييز	استراتيجية قيادة التكلفة	أنواع الاستراتيجيات الاختيارات
منخفض/مرتفع من خلال السعر/ أو تقديم خدمة مميزة	مرتفع أساسا من خلال تقديم خدمات متميزة وفريدة	منخفض أساسا انخفاض التكلفة والمنافسة من خلال السعر	تمييز الخدمة
منخفضة (قطاع أو عدد من القطاعات المستهدفة)	مرتفعة (عدة قطاعات سوقية)	منخفضة (السوق ككل)	القطاعات السوقية
أي نوع من جوانب التمييز والتفرد	البحوث والتطوير، والتسويق	الصناعات والمستلزمات الداعمة	التمييز والتفرد

المصدر: يسرى عرامة، مرجع سابق، ص: 110.

## المبحث الثالث: الابتكار والميزة التنافسية

## المطلب الأول: التطور التكنولوجي والميزة التنافسية

إن تحقيق الكفاءة في العمليات على أساس تكنولوجيا المعلومات يكون من خلال زيادة كفاءة البنك لاستغلال مواردها المختلفة في تحقيق المخرجات المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة، كما تعمل على تقليل كلف الشركة بأنشطتها المختلفة مثل تقليل الكلف التشغيلية والادارية، والتسويقية والكلف الأخرى، والمحافظة على المستوى نفسه من المخرجات.

تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا كبيرا في تعزيز قدرة البنك على الابتكار في اي منظمة من خلال تطبيق أفكار جديدة لم يسبق أنها طبقت من قبل، ولكن هذه الأفكار تحتاج إلى أرضية خصبة لتنميتها، وبشكل عام فإن هناك بعض العوامل التي يمكن أن تشجع على ظهور الأفكار الابتكارية مثل نوع الهيكل التنظيمي داخل البنك واستخدام التكنولوجيا وذلك كما يلي:

1- تعمل التكنولوجيا على تنظيم قواعد المعرفة ونشرها عبر الوحدات المختلفة في مسح والأفراد العاملين داخل البنك.

2- تستطيع التكنولوجيا تعزيز القاعدة المعرفية وتوفيرها لكل موظف، فهي تسرع في مسح ومراقبة البيئة الخارجية.

3- التكنولوجيا أكثر استجابة للتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال الداخلية والخارجية.

4- تدعم التكنولوجيا التنسيق والتعاون بين البنك وأفرعه وبين البنك ومنظمات أخرى في القطاع نفسه سواء أكان محليا أو عالميا مما يدعم قدرة الشركة على الابتكار.

كما يتم تعزيز القدرة الابتكارية عن طريق تفعيل عملية توليد الأفكار، وتطبيق طرق جديدة لإنتاج السلع والخدمات وتوزيعها على العملاء وإيجاد وتطوير مجالات جديدة في العمل. وكذلك استغلال الفص التسويقية باستخدام شبكات عمل جديدة تحقق زيادة في القيمة المضافة لأنشطة البنك وتقلل المدة الزمنية اللازمة لتطوير السلع والخدمات.<sup>1</sup>

إذا استطاع البنك الحد من قدرة المنافسين على التعلم والتقليد، فإن ذلك سيكون مصدرا للميزة التنافسية ومن الأمثلة الدالة على ذلك حصول البنك على براءات الاختراع، التي تعطي الحق للمنظمة بالسيطرة على نوع المنتج وطريقة تصنيعه لفترة طويلة من الزمن، وتؤدي براءة الاختراع قانونيا إلى الحد من قدرة المنافسين على تقليد ذلك المنتج، ومن هنا يتمتع البنك بأرباح تصنيع المنتج وبيعه.

<sup>1</sup> - بوكلاب رتيبة، مرجع سابق، ص: 74.

إن المحافظة على القدرة التنافسية للبنك يتطلب منه المتابعة المستمرة أو الدائمة لما يجري في محيطه، وهذا من أجل معرفة وفهم طبيعة التطورات والتغيرات الحادثة فيه، والتي تشكل إما فرصا للنمو ينبغي استغلالها أو تهديدات يتعين تجنبها أو الحد من الآثار السلبية عليها، وذلك باستعمال جميع الوسائل والأساليب الممكنة لجمع المعلومات ومعالجتها وتخزينها أو إرساله إلى المعنيين بها لاتخاذ القرارات التصحيحية أو الاستراتيجية، ويجب أن تكون عملية التردد مسارا شاملا، وجماعيا يقوم به جميع من في البنك ويغطي جميع عناصر المحيط الخارجي: المنافس، والزبائن، الموردين، والتكنولوجيا<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: دور الابتكار في تطوير الخدمات المصرفية

#### 1- مفهوم الحادثة من المنظور المصرفي<sup>2</sup>

يعد مصطلح الحادثة أحد أكثر المصطلحات المثيرة للجدل، فقد بدأ تداوله وترديده كثيرا في الآونة الأخيرة بين الخبراء والمتخصصين، سواء في مجال الاجتماع أو السياسية أو الاقتصاد أو الثقافة، ثم في المجال المصرفي وقد اتجه مفكرو كل مجال، بل فيما بين مفكري المجال الواحد، إلى تشكيل واسباغ مفاهيم مختلفة لظاهرة الحادثة.

فعدد قليل من المفكرين على اختلاف اهتماماتهم قد عبروا عن مفهوم الحادثة على أنها عمليات التحديث التي اتخذت ملامح وسمات حقبة زمنية بعينها، والتي شخص لها بعض المنظرين وحددوا لها بداية ونهاية حسب رؤية كل منهم، كل في مجاله.

#### 1-2 أهمية تطبيق الحادثة في المصارف التجارية<sup>3</sup>

يعرف العالم أداة تغيير واصلاح مثل ما عرف عن استخدام "الفكر" بل لم تعرف أداة تطوير الخدمات المصرفية وارتقاء مثلما عرفت "عن فكر ما بعد الحادثة" وتأثيره الشامل على كافة العمال بصفة عامة، وعلى النشاط المصرفي بصفة خاصة وهو ما تم رصده في عدة مجالات كان أهمها:

- بنوك الهاتف.

- بنوك الانترنت.

- البنوك المتحركة.

<sup>1</sup> - بوكلاب رتيبة، مرجع سابق، ص: 75.

<sup>2</sup> - معراج هواري، "تأثير السياسات التسويقية في تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية"، رسالة دكتوراه دولة في علوم التسيير، ص: 130.

<sup>3</sup> - معراج هواري، مرجع سابق، ص: 135.

- بطاقات الخدمات المصرفية والابداع والتحويل.

## 2- البنوك الالكترونية

يستخدم تعبير أو اصطلاح البنوك الالكترونية أو بنوك الانترنت كتعبير متطور وشامل للمفاهيم التي ظهرت مع مطلع التسعينات كمفهوم الخدمات المالية عن بعد أو البنوك الالكترونية عن بعد، أو البنك المنزلي، أو الخدمات المالية الذاتية، وجميعها تعبيرات تتصل بقيام الزبائن بإدارة حساباتهم وانجاز أعمالهم المتصلة بالبنك عن طريق المنزل أو المكتب، أو أي مكان آخر وفي الوقت الذي يريد الزبون، ويعبر عنه بعبارة (الخدمة المالية في كل وقت ومن أي مكان) وقد كان الزبون عادة يتصل بحساباته لدى البنك ويتمكن من الدخول إليها وإجراء ما تتيحه له الخدمة عن طريق خط خاص<sup>1</sup>.

### 2-1- إطار عمل البنوك الإلكترونية

في ظل المفهوم السابق للبنوك الإلكترونية فإن إطار عملها مرن إلى حد كبير إذ يتسع وتتغير مكوناته كل يوم ليستوعب العديد من مبتكرات التكنولوجيا الجديدة والتي عند تطويرها مصرفياً تساعد النظام المصرفي في تحسين مكوناته، أو إضافة الجديد إليها من خدمات فالمهتمين بحداثة القرن المصرفية ممثلة في البنوك الإلكترونية يسعون حديثاً تطويراً لها بتوسيع نطاقها من خلال ما يلي:<sup>2</sup>

1- زيادة وتنويع المنتجات والخدمات الإلكترونية.

2- زيادة وتنويع قنوات التوزيع.

3- زيادة وتنويع عدد العملاء.

وبشكل مفصل تتمثل أهم قنوات التوزيع المبتكرة لأداء وتطوير الخدمات المصرفية الإلكترونية فيما يلي:<sup>3</sup>

أ- آلات الصراف الآلي: وهي تلك الآلات التي يمكن نشرها بأماكن مختلفة سواء بالحائط أو بشكل مستقل، ولقد أصبحت هذه الأجهزة منذ بدء تشغيلها قبل 28 عاماً من المستلزمات اليومية في تنفيذ العمليات المصرفية الحديثة للأفراد، ومحفزاً للتميز الملحوظ في مواقع الخدمات المصرفية، كما حسنت هذه الأجهزة باعتبارها قنوات اتصال بين البنك والعملاء.

<sup>1</sup> - معراج هواري، مرجع سابق، ص: 140.

<sup>2</sup> - معراج هواري، مرجع سابق، ص: 147.

<sup>3</sup> - معراج هواري، مرجع سابق، ص: 148-149.

ب- **نقاط البيع الإلكترونية:** وهي الآلات التي تنتشر لدى المؤسسات التجارية والخدمية، بمختلف طبيعتها وأنشطتها ويمكن للعميل استخدام بطاقة بلاستيكية أو بطاقة ذكية، للقيام بأداء مدفوعاته من خلال الخصم على حسابه إلكترونياً بتمرير هذه البطاقة داخل هذه الآلات المتصلة إلكترونياً بحساب البنك.

ج- **الكمبيوتر المنزلي:** وهو ذلك الحساب الشخصي بالمنزل أو مكان العمل أو أي مكان آخر، والذي يتصل إلكترونياً بحاسب البنك من خلال كلمة السر أو رقم سي، أو كليهما إتمام العمليات المصرفية المطلوبة.

د- **البنك المحمول:** وهي تلك الخدمات المصرفية التي تتاح من خلال التلفون المحمول وذلك بقيام العميل باستخدام رقم سري، يتيح له الدخول إلى حسابه للاستعلام عن أرصده، وكذلك للخصم منه تنفيذاً لأي من الخدمات المصرفية المطلوبة.

هـ- **البنوك التلفزيونية:** تقوم البنوك بتشغيل مراكز للاتصالات وخدمة العملاء مما يسمى بالموزع الآلي، تتيح أداء الخدمة المصرفية تلفزيونياً باستخدام رقم سري شخصي، وتعمل هذه المراكز على مدار 24 ساعة يومياً بدون توقف.

و- **التلفزيون الرقمي:** هو عبارة عن ربط عبر الأقمار الصناعية بين جهاز التلفزيون بالمنزل أو بالعمل وبين حاسبات البنك، وبإدخال رقم سري يمكن الدخول إلى حاسب البنك أو شبكة الانترنت وتنفيذ التعليمات المصرفية للعميل. ويعد هذا التلفزيون من أحدث القنوات التي تم ابتكارها والتي تمكن المصارف من التفاعل مع العملاء في منازلهم، وما يعينه من اتساع إمكانية جذب المزيد من العملاء، وتوفير نطاق عريض من الخدمات تشتمل على تقديم المشورة وتوفير المعلومات.

ز- **بنوك الأنترنت:** وتعد هي الأعم والأشمل والأيسر والأكثر أهمية في مجال قنوات توزيع الخدمة المصرفية إلكترونياً، وذلك أن تلك الشبكة، شبكة الأنترنت لاتساعها المتناهي على مستوى العالم، والزيادة المذهلة لعدد مرات الاستخدام اليومي لها، كل ذلك يرشح هذه القناة لتكون الأهم والقابلة لتكون بحق محط الاهتمام لمعتنقي فكر ما بعد الحداثة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - معراج هواري، مرجع سابق، ص: 148-149.

## المطلب الثالث: الابتكار واستمرارية الميزة التنافسية

إن الابتكار كما عرفناه سابقا هو قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق.

ولاشك أن الشركات القائمة على الابتكار هي التي يكون الابتكار فيها المصدر الأساسي لميزتها التنافسية، وقد أكد بورتر على أن الشركات تحقق استمرارية ميزتها التنافسية من خلال الابتكار.

فالشركة الابتكارية تختلف عن مثيلاتها التي لا تضع الابتكار محورا أساسيا في استراتيجياتها، ولقد أشار بيتر داراكر إلى أن الحكمة المسيطرة الناجحة يمكن أن تكون : من أجل الأحسن، أو من أجل الأكثر، أما بالنسبة للاستراتيجية الابتكارية فيجب أن تكون الحكمة المسيطرة هي : إلى الجديد، إلى المختلف<sup>1</sup>.

فهذه الشركات الابتكارية تتميز بسمات تجعلها أكثر قدرة على الإتيان بالابتكارات وتبنيها وإخراجها إلى السوق أكثر وأسرع من المنافسين، ولعل السمة البارزة أنها استقطاب للأفراد المبتكرين الذين يتمتعون بخصائص تجعلهم أكثر قدرة من غيرهم على الابتكار وتقبل الجديد والدفاع عنه في مواجهة العقبات من الأفراد الآخرين ومن الإجراءات والروتينيات التنظيمية<sup>2</sup>.

كما يعود الابتكار إلى حقيقة أن المنظمات أصبحت تمتلك الموارد الكبيرة والتقنية العالية والخبرات الفنية والإدارية الخاصة بالتعامل مع الابتكار بوصفه نشاطا منظما ومتميزا من أجل الوصول إلى ما هو جديد كليا، والأهم هو امتلاك هذه المنظمات لرؤية استراتيجية للابتكار تمكنها استمرارية ميزتها التنافسية من الابتكار وهو الذي يعطيها القدرة على المنافسة والوصول إلى ما هو جديد وإلى الزبائن والأسواق الجديدة أسرع وبما هو أفضل من منافسيها وهذا هو قانون المنافسة الأساسي الذي يسود عالم الأعمال في الوقت الحاضر.

والابتكار بهذا يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة المنظمة السوقية وتطويرها وهذه الدلالة هي التي تجعل<sup>3</sup>:

الابتكار = الميزة التنافسية المستدامة

<sup>1</sup> - علاء فرحان، طالب الدعي وفاطمة عبد علي سلمان المسعودي، مرجع سابق، ص:128.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص - ص : 53-54.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص: 181.

## المطلب الرابع: دور الابتكار في اعداد المزيج التسويقي

## 1- دور الابتكار في اعداد الترويج

## - تعريف الترويج:

يعرف بأنه عملية اتصال مباشر أو غير مباشر بالمستهلك لتعريفه بمنتوج المنظمة ومحاولة اقناعه بأنه يحقق حاجاته ورغباته وحمايته من الاستغلال.

أما الابتكار في مجال الترويج، فيعرف على أنه قدرة المنظمة على عملية الابتكار والابداع في الاتصال المباشر وغير المباشر بالمستهلك من خلال الاعلان والاتصال الشخصي وتنشيط المبيعات والنشر تعريفه بمنتوج المنظمة ومحاولة اقناعه بأنه يحقق حاجاته ويلبي رغباته من خلال استخدامات جديدة مبتكرة كما يلي:

## - الابتكار في مجال الاعلان

يقوم البنك من خلال الابتكار في مجال الاعلان لجذب انتباه المستهلك إلى الاعلان واثارة اهتمامه بما يتضمنه، مما يساهم في تحقيق الفعالية المأهولة فيه، حيث يمثل جذب الانتباه واثارة الاهتمام، فالابتكار في الاعلان لا بد أن يكون قادرا على أن ينقل المعلومة أو الرسالة أو الفكرة المطلوبة إيصالها أو يحدث الأثر المطلوب الموجه إليهم الإعلان، وبالتالي فالابتكار في عنوان الرسالة الاعلانية لا يكون مطلقا، ولا يكون ابتكار لمجرد الابتكار وليس إلا بتطبيق فكرة جديدة.

## - الابتكار في مجال البيع الشخصي

يستطيع البنك أن يلجأ إلى الابتكار في مجال البيع الشخصي، بهدف زيادة احتمال نجاح العملية البيعية لخدماته في المرحلة الأولى بواسطة البيع الشخصي، التي تبدأ بالعملاء المرتقبين، وهي المرحلة الأخيرة المتمثلة بالمتابعة واشباع حاجات المستهلكين، وذلك من خلال الحصول على معلومات من العملاء بواسطة الأدلة التجارية أو الاستعانة بالإعلانات الصحفية التي تنشرها الشركات طلبا لشراء منتجاتها<sup>1</sup>.

## - الابتكار في مجال تنشيط المبيعات

يقوم البنك بتنشيط المبيعات من خلال الابتكار من اجل تحقيق ميزة تنافسية عن غيره من البنوك، ومن أجل أن يحقق الهدف الذي يسعى إليه.

<sup>1</sup> - عطا الله فهد السرحان، مرجع سابق، ص - ص: 68-69.

وبذلك فقد يكون الابتكار في مجال تنشيط مبيعاته من خلال الابتكار في مجال السعر، ومعرفة المستخدم المتكرر لخدمات البنك بحيث يقوم البنك بمكافأة العميل الذي يستمر في شراء خدماته قبل اعطائه حسما، أو منحه أشياء مجانية على سبيل الهدايا.

### - الابتكار في مجال العلاقات العامة

يعني هذا النشاط الابتكار في تنمية العلاقات الوثيقة مع الجماهير المختلفة في المجتمع، وجمع المعلومات الدورية عن احتياجات المجتمع واعداد المعلومات اللازمة عن المنظمة ونشرها عن طريق التقارير السنوية والعلاقات العامة هي نشاط ترويجي يتعلق بالعلاقات الخارجية مع المستهلكين يستهدف إيصال انطباع جيد عن البنك أو المحافظة على علاقة جيدة مع المجتمع والمساهمين والعاملين في البنك.

ومع كل ذلك فإن هناك مجالا واسعا للابتكار في مجال الترويج الذي يستطيع البنك من تحقيق فوائد كثيرة للبنك المبتكرة، ومع ذلك يجب أن تكون عملية الابتكار بشكل دقيق، والحذر عند استخدامه، لأنه يتعرض للفشل، ولا يحقق الهدف منه، وقد يؤثر على الاداء الترويجي.

ولكون الابتكار فكرة جديدة، أو مماسة جديدة أو تعبيراً جديداً بالنسبة للفرد الذي يتبناها، فإن التركيز ليس على درجة الاختلاف الفكرة عن الأفكار المستقرة ولكن التركيز على تبنيتها<sup>1</sup>.

### 2- دور الابتكار في اعداد التوزيع

#### - تعريف التوزيع

يعرف التوزيع بأنه عملية إيصال المنتج من المنتج إلى المستهلك بالشكل المناسب في الزمان والمكان المناسبين عبر منفذ أو منافذ معينة، ويتضمن التوزيع جملة العمليات التي بواسطتها يتم نقل السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو الموزع.

- إن وجود نظام الابتكار في التوزيع أمر في غاية الأهمية لأي بنك لكي تتمكن من إتاحة منتجاتها للمستهلكين لإشباع حاجاتهم، ولأجل تحقيق مبرر وجودها وبإمكان تعرف أهمية الابتكار في التوزيع بمقارنته بعناصر المزيج التسويقي الأخرى.

- فالابتكار في مجال التوزيع يعمل على تنمية البحث والتطوير وزيادة فعالية المفاوضات من خلال معرفة ما يريده المستهلك، كما يقزم بتحقيق الاتصال الكفؤ والفعال بين البنك وأعضاء القناة التوزيعية

<sup>1</sup> - عطا الله فهد السرحان، مرجع سابق، ص - ص: 71 - 74.

والمستهلكين والتوسع في تقديم المنتجات بإيصالها إلى سوق جديدة وتحسين البنك لسوق منتجاته عن طريق زيادة عدد منافذ التوزيع، وتوفير المنتج في الزمان والمكان المناسبين للمستهلك<sup>1</sup>.

### 3- دور الابتكار في اعداد تسعير

#### - تعريف التسعير

يمكن تعريف التسعير أنه مجموعة القيم التي يستند إليها المستهلك عن المنافع المتحققة من امتلاك أو استخدام أو الاستفادة من المنتج خلال فترة زمنية معينة وفي مكان معين ويعبر عنه بالنقد أو بما يقابلها من منتجات بأنواعها، أو مواد أو أشياء ذات ندرة وتخضع للقوانين الاقتصادية.

فالابتكار في الأسعار يعتبر من أهم القرارات التي تؤثر على نجاح البنك وربحيته، وجذب المستهلكين لشراء منتجاته، ويشكل السعر أيضا أهمية خاصة في مجال التسويق وعمليات البيع، نظرا لعلاقته المباشرة مع المبيعات والتكاليف، والأرباح، وهو الوحيد من عناصر المزيج التسويقي الذي يولد إيرادات، بينما تؤثر باقي العناصر على التكاليف، كما يعد من حيث تخطيطه وتنفيذه وتعديله.

كما أن القرارات السعرية لا تتأثر بظروف البنك الداخلية، التي تحدد في ضوءها التكاليف فحسب وإنما تتأثر كذلك بقوة خارجية قد<sup>2</sup> يستطيع البنك أن لا يستطيع الحد من تأثيرها كقوى العرض والطلب واستراتيجيات المنافسين، وقرارات الدولة واثره في السيطرة في الأسعار.

أما أهداف الابتكار في الأسعار المصرفية هي تحقيق الربح والبقاء والاستقرار وتعظيم الحصة السوقية للمصرف، والتميز والمنافسة وبناء سمعة جيدة لدى الابتكار إلى منح العملاء تسهيلات مالية في الدفع والاجراءات للحصول على القروض المصرفية وبتكلفة منخفضة بالإضافة لحصول العميل على عائد عالي من جراء ابتكار البنك في الأسعار، كما أن الابتكار في الأسعار لا يمكن أن يحقق أهدافه ما لم تكن هذه الأهداف مطابقة للأهداف العامة والرئيسية للمؤسسة المصرفية.

<sup>1</sup> - عطا الله فهد السرحان، مرجع سابق، ص 77.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص: 55.

## خلاصة الفصل

بعدما تطرقنا إلى ماهية الميزة التنافسية والتعرض لمختلف التعاريف التي تطرقت لها وعرض مختلف الاستراتيجيات العامة للتنافس وتحديد القوى التنافسية وتحليل المنافسين وكيفية تطوير القدرة التنافسية للبنك استخلصنا النقاط التالية:

- يختلف مفهوم الميزة التنافسية باختلاف موضوع الحديث فيما إذا كان عن بنك أو قطاع آخر.
- يستوجب أن يملك البنك ميزة تنافسية يعبر بها عن تميزه عن غيره من البنوك في ذات النشاط.
- مع تصاعد المنافسة وتزايد المنافسين الجدد بمنتجاتهم الجديدة فلا ضمانة لأي ميزة تنافسية أن تستمر طويلا ما لم يتم تطويرها باستمرار.
- تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل البنك إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية في تلك المستعملة من قبل المنافسين.
- يوضح بورتر بأن على البنك أن يقوم باختيار استراتيجية تنافسية محددة من أجل تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال تقديم منتج يسعر أقل.
- كما حدد ثلاث استراتيجيات لتحقيق الفوز على المنافسين هي استراتيجية قيادة التكلفة والتميز والتركيز.

## تمهيد

بعد تطرقنا في الفصلين السابقين إلى مفهوم الابتكار ومراحله وابرار أهم محدداته بالإضافة إلى الميزة التنافسية وأهم مصادرها والاستراتيجيات المتبعة من أجل الوصول إلى ابتكار جديد في كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي وكذا دور الابتكار في تطوير الخدمات المصرفية لدى البنك.

سنقوم في هذا الفصل بمحاولة اسقاط المفاهيم التي تم تناولها في الشق النظري من الدراسة على بنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR" كعينة مختارة من بين البنوك الجزائرية، لذلك سوف نحاول أن نتطرق إلى الإطار العام للدراسة الميدانية والتعريف به بالإضافة إلى أساسيات دراسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وتحسين جودة الخدمات المبتكرة لتحقيق ميزة تنافسية للبنك.

### المبحث الأول: مدخل إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية

#### المطلب الأول: واقع النظام المصرفي الجزائري

يعتبر وجود نظام مصرفي قادر على تعبئة وتخصيص الموارد المالية بكفاءة من المتطلبات الرئيسية لتحقيق التنمية في أي بلد والجزائر كغيرها من الدول تتطلع إلى تحديث وتقوية قطاعها المصرفي وفي الوقت ذاته تسعى إلى تقليل احتمال تعرضها للهزات المصرفية والصدمات الخارجية.

وفي هذا الشأن فقد خطت الجزائر خطوة في سبيل تعميق الإصلاحات المالية والمصرفية التي تبنتها مطلع التسعينات وذلك بزيادة الاعتماد على قوى السوق والتأكيد على سلامة القطاع المصرفي تقوية أطره التشريعية والتنظيمية وكذا العمل على زيادة قدراته التنافسية بإتباع أنماط تسييرية معاصرة وتبني فلسفة التسويق المصرفي باعتباره أحد الركائز الاستراتيجية لتميز تلك البنوك لا سيما في ظل الحركية والتحديات الكبيرة التي أصبحت تشهدها الأسواق المصرفية خاصة التكنولوجية والمعلوماتية منها<sup>1</sup>

#### نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

أنشأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية في إطار سياسة إعادة الهيكلة التي تبنتها الدولة حيث ترتبت عن إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري ميلاد بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر" BADR " وفقا للمرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 وذلك بهدف المساهمة في تنمية القطاع الفلاحي وترقيته ودعم نشاطات الصناعات الثقيلة والحرفية والمحافظ على التوازن الجهوي ولهذا قام بنك الفلاحة بتمويل المؤسسات الفلاحية، مزارع القطاع الخاص، مزارع الدولة والتعاونية الفلاحية، إلى جانب قطاع الصيد البحري...إلخ.

وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية أصبح بنك "بدر" بعد عام 1988 شركة مساهمة ذات رأسمال قدره 2.220.000.000 دج مقسما إلى 2200 سهم بقيمة 1.000.000 دج للسهم الواحد ليرتفع في نهاية 1999 إلى 3.330.000.000 دج موزعا على 33000 سهم مكتتبه كلها من طرف الدولة.

وبعد صدور قانون النقد والقرض 1990/04/14 أصبح بنك "بدر" وكغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية الأخرى، حيث أصبح يحتل موقعا متميزا ضمن الجهاز المصرفي الجزائري لا سيما وأنه الأكثر انتشارا عبر التراب الوطني بما يفوق 300 وكالة ومؤطرة حيث تم تصنيفه وفقا لإحدى الدراسات الصادرة عن هيئة Bankus Almanach لسنة 2001 على أنه:

- أول بنك على المستوى الوطني؛
- ثاني بنك على المستوى المغربي؛
- المرتبة 14 عربيا من بين 255 بنك؛
- المرتبة 13 إفريقيا؛

- المرتبة 668 عالميا من بين 4100 بنك مصنف من طرف الهيئة.

### تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية

مر تطور بنك "بدر" منذ تأسيسه على ثلاث مراحل هي كالتالي<sup>1</sup>:

#### 1- 1982-1990:

انصب اهتمام البنك خلال السنوات الأولى من تأسيسه على تحسين موقعه في السوق المصرفي ومحاولة فرض وجوده ضمن القطاع الريفي والعمل على ترقيته من خلال تكثيف الوكالات البنكية أي المناطق ذات الطابع الفلاحي حيث ومع مرور الوقت اكتسب البنك سمعة طيبة وتجربة كبيرة في مجال تمويل القطاع الفلاحي والصناعات الغذائية إلى جانب الصناعة الميكانيكو فلاحية.

#### 2- 1991-1999:

لقد شهدت هذه المرحلة إدخال وتعميم استخدام تكنولوجيا الإعلام الآلي عبر مختلف وكالات البنك والتي كانت تصب في هدف تطوير نشاط البنك، وتميزت هذه المرحلة باستكمال تغطية كل وكالات البنك المنتشرة بتقنيات الإعلام الآلي وكذلك طرح خدمة جديدة خاصة بالبنك تتمثل في بطاقة السحب والدفع وبداية العمل ببطاقة السحب ما بين البنوك.

#### 3- 2000-2006:

تميزت هذه المرحلة بمساهمة بنك BADR في تدعيم وتمويل الاستثمارات المنتجة وكذا التوجه إلى تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودفعها للمساهمة في ترقية التجارة الخارجية وفقا لتوجهات اقتصاد السوق ودعم برنامج الإنعاش الاقتصادي.

<sup>1</sup> - على الموقع الإلكتروني:

**المطلب الثاني: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية لشغوم العيد وأهدافه**

بنك الفلاحة والتنمية الريفية لشغوم العيد ولاية ميلة هو عبارة عن وكالة، لديها حوالي 20 موظف، بالإضافة إلى المدير، يعمل موظفي البنك على تحقيق الأهداف التي وضعت من قبل بنك BADR، هذه الوكالة مقسمة إلى قسمين رئيسيين هما:

1- المكتب الأمامي الذي يوفر خدمة العملاء الشخصية من خلال إدارة ومعالجة جميع المعاملات المصرفية.

2- مكتب مساعد والذي يعتبر في نفس الوقت عبارة عن مقصورة تحتوي على الإمكانيات الفنية والبشرية ( المحاسبي والمحللين الماليين) التي تساعد على معالجة الأوامر في الوقت الحقيقي.

- أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية لشغوم العيد

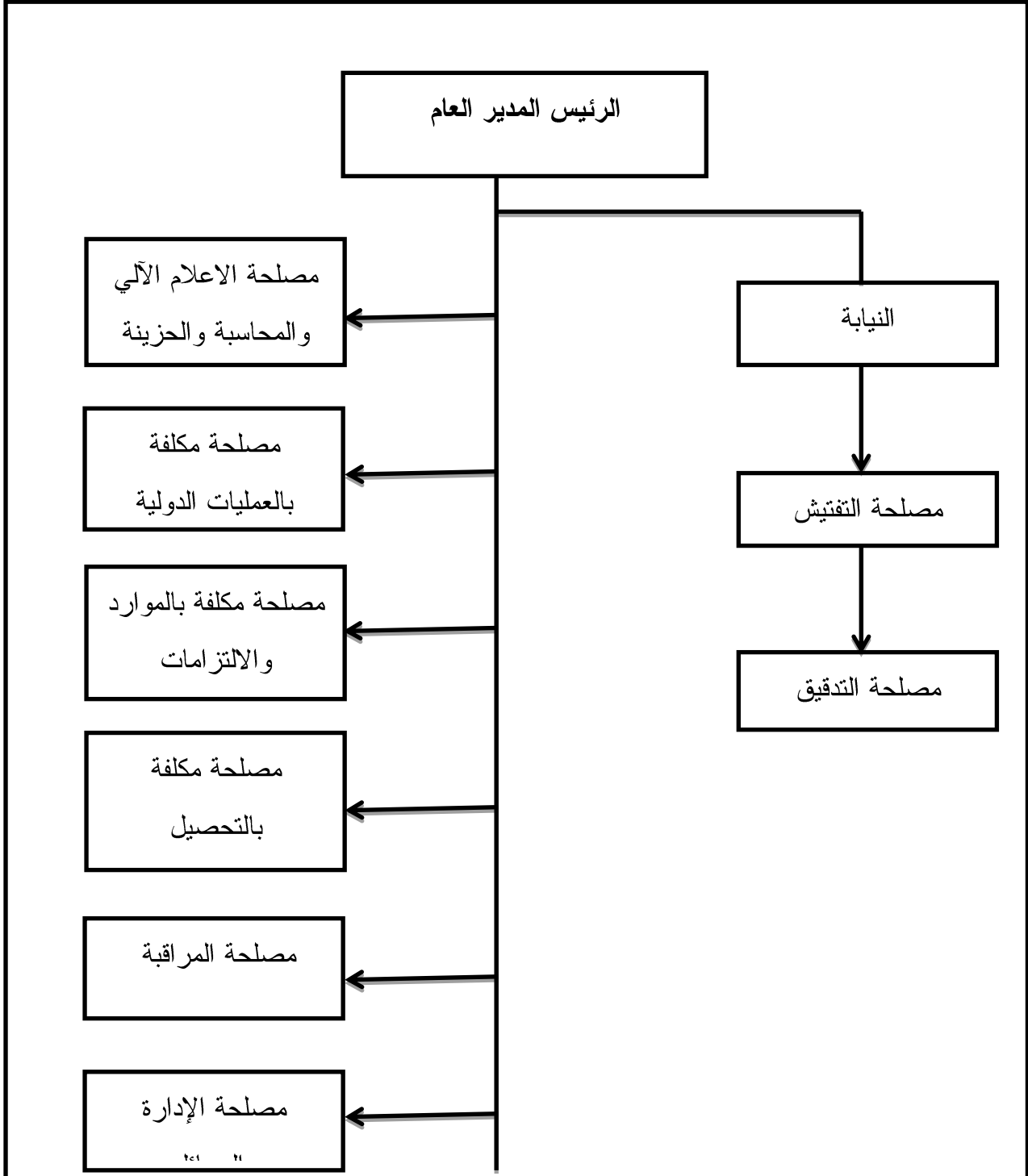
يمكن أن نلخص أهم أهداف هذا البنك فيما يلي:

- تحسين نوعية وجودة الخدمات المصرفية باستخدام إحداه التكنولوجيات في هذا المجال؛
- خلق تواصل وعلاقات قوية بين البنك والعملاء باعتبارهم أصلاً ثميناً ما أصوله والعمل على كسب ولائهم حاضراً ومستقبلاً؛
- الحصول على أكبر حصة في السوق؛
- تطوير العمل المصرفي قصد جذب المزيد من الموارد والحصول على أقصى قدر من الأرباح؛
- تنمية الهياكل والنشاطات الخاصة بالإنتاج الفلاحي؛
- يعمل على تطور النشاط الحرفي والزراعي، والصناعي؛
- تنمية النشاطات الحرفية واستخدامات البنك من خلال ترقية عمليتي الادخار والاستثمار؛
- الاستمرار والبقاء هو هدف عام؛
- الحصول على أكبر قدر من المعلومات المتعلقة باحتياجات العملاء.

المطلب الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لشغوم العيد

يتكون بنك الفلاحة والتنمية الريفية من الهياكل التنظيمية الأتية:

الشكل (18): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لشغوم العيد



المصدر: مدير وكالة شغوم العيد.

وسوف نتعرض لها كل واحدة على حدى كما يلي:

1. الرئيس المدير العام: وهو المدير السيد: "زواوي الحسن" والذي يشرف على المصالح الأخرى ويقدم التعليمات لضمان السير الحسن للعمل.
2. النيابة: وهي النائبة التي تقدم مختلف المعلومات اللازمة والضرورية للمدير ليبقى على إطلاع بسير العمل على أحسن وجه.
3. مصلحة التفتيش: وهي مصلحة تعمل على سير العمل في طرق عادية وذلك لمحاربة كل وسائل الغش والفساد وتضم مصلحة التدقيق.
4. مصلحة الاعلام الآلي والمحاسبة والخزينة: وهي مصلحة تهتم بكل الوظائف التقنية والمحاسبية وذلك من خلال وضع وتطوير شبكات وبرامج الإعلام الآلي وصيانتها وتسيير عمليات الخزينة والأمور المحاسبية.
5. مصلحة العمليات الدولية: ومهمتها معالجة ومتابعة وإحصاء المعاملات والتحويلات المتعلقة بالخارج (وثائق التصدير والاستيراد والتحويلات).
6. مصلحة الموارد والالتزامات: وهي القلب النابض للبنك ومهمتها تمويل مختلف المشروعات الفلاحية الكبرى وغير الفلاحية الكبرى، والمتوسطة والصغرى إضافة إلى إجراء أبحاث ودراسات السوق والمنتجات.
7. مصلحة التحصيل: وهي مصلحة تتولى مهمة ومتابعة نشاطات التحصيل عبر وكالات البنك.
8. مصلحة المراقبة: ومهمتها مراقبة ومراجعة كل التسجيلات المحاسبية وكذا عمليات التجارة الخارجية وغيرها من الأنشطة المصرفية التي يقوم بها البنك.
9. مصلحة الإدارة والوسائل: وتهتم بتسيير شؤون الموظفين من حيث الأجور، التوظيف، والتكوين وكذا تسوية الأمور الإدارية والقانونية المتعلقة بتعاملات البنك وإمكانياته المادية فضلا عن مساهمتها في إعداد الموازنات التقديرية.

**المبحث الثاني: أساسيات دراسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لشلغوم العيد**

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى معرفة مختلف الخدمات التي يقدمها البنك وبعض خدماته المطورة وكذلك سياسته الترويجية لخدماته.

**المطلب الأول: الخدمات المقدمة من طرف البنك**

وتتمثل مختلف الخدمات المقدمة من طرف البنك فيما يلي:

- 1- **الودائع لأجل:** وهي عبارة عن حساب يوضع تحت تصرف الأشخاص الطبيعيين والمعنويين لإيداع الأموال الفائضة عن حاجاتهم إلى آجال محددة مقابل نسبة فوائد متغيرة من طرف البنك.
- 2- **أذونات الصندوق:** هي عبارة عن تفويض لأجل ويكون بعائد موجه للأشخاص الطبيعيين والمعنويين، يمكن أن يكون اسميا لحامله وهو يتأثر بضربية الدخل الإجمالي والرسم على القيمة المضافة.
- 3- **دفتر التوفير:** وهو عبارة عن خدمة بنكية يستعمله الراغبين في إيداع أموالهم للحصول على فوائد محددة من طرف البنك ويمكن هؤلاء الحاملين للدفتر التصرف في أموالهم في أي لحظة، وبذلك فإن هذه الخدمة البنكية أصبحت تجنب أصحابها مشاكل وصعوبات حمل السيولة المالية وكذلك تمنح متابعة جيدة لكل العمليات التي تجري على الحساب.
- 4- **حساب بالعملة الصعبة:** وهو خدمة بنكية تسمح بجعل نقود المذخرين بالعملة الصعبة وتكون ممكنة في أي لحظة وتكون لصاحبها عائداً مجدد حسب شروط البنك، هذا الحساب خاص بالناشطين في قطاع التجارة الخارجية والجزائريين المغتربين.
- 5- **بطاقة بدر للسحب:** هذه البطاقة تسمح لحاملها التصرف في أمواله نقداً باستخدام الموزعات الآلية للأوراق النقدية التي عادة ما تقع خارج مبنى البنك أو باستعمال الشبايك الآلية للأوراق النقدية الواقعة داخل البنك.
- 6- **بطاقة ما بين البنوك:** وهي بطاقة مغطاة تسمح لعملاء البنك بسحب أموالهم من كافة الموزعات الآلية التابعة للبنوك التي وقعت على إصدار هذه البطاقة وهي: البنك الوطني الجزائري BNA، القرض الشعبي الجزائري CPA، بنك الجزائر الخارجي BEA، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP....
- 7- **بدر للاستشارة:** وهي نوع من الخدمات الموضوعية في متناول عملاء بنك BADR تسمح لهم من خلال جهاز الكمبيوتر والطابعة الحصول على معلومات عن حساباتهم، وهي بذلك توفر على العملاء عناء التقرب من شبايك البنك لمتابعة حركة أرصدهم.
- 8- **تأجير الخزانات الحديدية:** وهي عبارة عن خزانة حديدية يمنحها البنك لبعض عملائه قصد الاحتفاظ بأشياء ثمينة بداخلها (أموال، وثائق) مقابل عمولة يحددها البنك مسبقاً.

9- القروض الاستثمارية: إلى جانب المساهمة الكبيرة لبنك " بدر" في التنمية الاقتصادية جاء بتشكيلة جديدة من القروض الاستثمارية موجهة أساسا إلى فئات معينة من المجتمع قصد تشجيعهم في نشاطاتهم المهنية حيث تمثلت هذه القروض في:

أ- قروض القطاع الفلاحي/ الصيد البحري

- القرض المرتبط (المخطط الوطني للتنمية الفلاحية pnad)؛

- قرض الاستثمار ( خارج مخطط pnad)؛

- قرض الاستثمار في الصيد البحري؛

ب- قروض قطاع الصناعة، التجارة، الخدمات والصحة:

- الصناعة - التجارة - الخدمات؛

- الاستثمار في الصحة؛

- استثمار المركبة النفعية؛

10- قروض الإستغلال: وهي غالبا لا تتعدى 12 شهرا (خلال دورة الاستغلال) ومن خصائصها أنها تتكرر باستمرار وتأخذ الجزء الأكبر من العمليات التمويلية للبنوك وتتمثل هذه القروض في:

أ- قروض القطاع الفلاحي ( خارج مخطط pnad):

- المزارعون الخواص الفرديون العاملون حاليا في القطاع؛

- المزارعون الخواص الفرديون الذين هم في بداية مباشرة النشاط؛

- المزارعون المجمعون؛

- المستثمرة الفلاحية الخاصة؛

- المستثمرة الفلاحية الجماعية.

ب- قروض قطاع الصناعة، التجارة، الخدمات، البناء والأشغال العمومية:

- مقاولات الأشغال والبناء؛

- الصناعة، التجارة، الخدمات؛

- المهن الحرة والنشاطات الخصوصية.

هذا وقد أضاف بنك الفلاحة والتنمية الريفية المزيد من الخدمات المصرفية استجابة لاحتياجات السوق أهمها:

- خدمات جديدة عبر الأنترنت والهاتف النقال (الاطلاع على الرصيد عن طريق الرسائل القصيرة sms)؛

- أهم الخدمات المطورة

تماشيا مع التطورات التي شهدتها الساحة المصرفية نتيجة انفتاح هذه الأخيرة على الأسواق المصرفية العالمية قام بنك " بدر " في السنوات الأخيرة بعصرنة خدماته بغية مواجهة المنافسة التي فرضها اقتصاد السوق حيث تمثلت مختلف هذه التطورات في:

1- **الموزعات الآلية:** تسمح هذه الخدمة للعملاء بسحب الأوراق النقدية بطريقة آلية من خلال الموزعات المنتشرة في مبنى البنك، من إيجابيات هذه العملية هو تقليص العبء على أعوان الشبائيك، والتخلص من ظاهرة الطوابير.

2- **الخدمات المصرفية عبر الأنترنت:** بفضل هذه الخدمة أصبح بمقدور العملاء الإطلاع على أرصدة حساباتهم وإيداع طلبات تنفيذ بعض العمليات المصرفية البسيطة على مدار 24 ساعة اليومية أي حتى خارج أوقات عمل البنك وذلك من خلال ادخال رموز سرية مؤمنة عبر شبكة الأنترنت، وبذلك تكون هذه الخدمة قد ساهمت كثيرا في تجسيد مفهوم عنصر الإتاحة الذي يعد محددًا هامًا لعملية البيع.

3- **تحديث أنظمة السحب والدفع:** وذلك باستخدام أحدث التكنولوجيا في التعاملات المصرفية على العملاء سواءا تعلق الأمر بتقنية ارسال الشيك عبر الصورة، حيث أصبح التحصيل يتم في ظرف قياسي لا يتعدى 48 ساعة أو من خلال إقحام البطاقة البنكية في التعاملات المصرفية بعد تركيب الأجهزة اللازمة لذلك كالموزعات الآلية للأوراق النقدية.

4- **الاعلام الالي ولواحقه:** لقد جاءت هذه الخدمة المطورة لتحديث أجهزة البنك، حيث قام باستخدام أجهزة الإعلام الآلي، ذات السعة الكبيرة والأكثر تطورا لتسيير مختلف العمليات المصرفية، حيث أصبحت كل التعاملات المصرفية في الوقت الحاضر تتم من خلال جهاز الكمبيوتر.

5- **وسائل الاتصال:** يمتلك بنك " بدر " وسائل وتضم اتصال متطورة من بينها موقع البنك على شبكة الأنترنت sybuوهي عبارة عن شبكة معلوماتية داخلية بالبنك badrتسمح بتسهيل تبادل البيانات بين مختلف وكالات البنك.

6- **نظام SWIFT :** وهو عبارة عن شبكة الاتصالات الدولية هدفها تسريع وتسهيل التحويلات المالية من وإلى الخارج.

### المطلب الثاني: طرق التسعير والتوزيع في البنك

يعتبر عنصر التسعير والتوزيع من العناصر الأساسية في أي بنك ويعتبران أهم عنصرين يقوم عليها بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

#### 1- طرق التسعير في بنك "بدر"

قبل التعرض إلى طرق التسعير في بنك الفلاحة والتنمية الريفية سنتناول أهم محددات تسعير خدمات البنك.

#### 1- محددات تسعير خدمات بنك "بدر"

يتم تسعير الخدمات والمنتجات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية على أساس مجموعة من العوامل أهمها:<sup>1</sup>

- احترام تعليمات السلطات النقدية ( البنك المركزي)؛
- أسعار البنوك المنافسة؛
- تكلفة الخدمات والمنتجات المصرفية؛
- الأهداف التسويقية للبنك "بدر" من خلال استراتيجيته التسعيرية ومن بين هذه الأهداف:
  - الاستمرار والبقاء وهو هدف عام تسعى إليه كافة البنوك المنافسة؛
  - زيادة مبيعات البنك يجعل الأسعار أكثر تناسبا مع قدرات الأفراد؛
  - تعظيم المركز التنافسي والحصة السوقية للبنك وذلك بمحاولة جذب عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين.

#### 2- طرق التسعير لدى بنك "بدر":

يعتمد بنك "بدر" على بعض الطرق في تسعير خدماته ومنها:

- أ- التسعير وفقا لمنافع العملاء: وتتبنى هذه الطريقة على أساس الطريقة التقليدية التي تنظر إلى السعر على أنه تكلفة+ هامش بح معين لا تأخذ في الاعتبار قيمة المنافع التي يحصل عليها العملاء من خلال الخدمة لذلك فإنه يتم وفقا لهذه الطريقة تقدير قيمة تلك المنافع التي يحصل عليها العملاء وأخذها في الاعتبار عند تحديد سعر الخدمات المصرفية.
- ب- التسعير القائم على العلاقات: تقوم هذه الطريقة على أساس تقييم العلاقة الاجمالية التي تربط البنك بالعميل، ولهذا يقوم البنك بمنح عروض سعرية خاصة للعملاء الأكثر تعاملًا مع البنك في شكل هوامش متخصصة أو عمولات أقل مقابل تعامل العميل في أكثر من خدمة.

<sup>1</sup> - سليم حيرش، مرجع سابق، ص: 207.

ج- التسعير وفقا لتمييز الخدمات: في هذه الطريقة تتم خدمات مميزة أي محددة لبعض العملاء مقابل أسعار يحددها البنك بشكل مسبق ومن خلال هذه الطريقة يجب أن يكون السعر أعلى من التكلفة المتغيرة للخدمات المصرفية لأن بدون ذلك لا يمكن تحقيق أرباح وكذلك يجب أن يكون السعر في حدود معينة يقبل بها العميل.

د- التسعير طبقا لمجموعة الخدمات المقدمة: وفقا لهذه الطريقة تحدد الأسعار وفقا لعدة اعتبارات أهمها حجم الخدمات المقدمة ونوعيتها، وفاء العميل للبنك، وفي الواقع فإن هذه الطريقة غير ناجحة على أساس أنها تميز بين العملاء وبالتالي تترك آثار سلبية على البنك.

ه- التسعير طبقا لمدخل التكلفة: يعتبر التسعير على أساس التكلفة إحدى الطرق الشائعة الاستعمال، خاصة مع سوق يتميز بالمنافسة ويتميز مدخل التسيير على أساس التكلفة بالبساطة والسهولة في التطبيق، ويتحدد سعر بيع الخدمات المصرفية عن طريق جعل سعر بيع الخدمة مساويا لتكلفة انتاجها مضافا إليها هامش الربح المحدد إداريا أو التي تحدهه العوامل المؤثرة في السوق المصرفية، ويمكن صياغتها في المعادلات التالية:

سعر بيع الخدمة المصرفية = المصاريف الإدارية + مصاريف التسويق + هامش الربح.

أسعار بعض الخدمات التي يقدمها البنك:

- الأسعار المطبقة على دفاتر التوفير هي كما يوضح الجدول الآتي:

نوع الدفتر	معدل الفائدة	كيفية حساب الفوائد
دفتر التوفير بدر L.E.B	2.50%	يتم حساب الفوائد نهاية كل شهر
دفتر الادخار L.E.J	2.75%	يتم حساب الفوائد نهاية كل سنة

- عمليات الصندوق (سحب/ ايداع):

- عمولة تحصيل الشيكات يدويا = 500 دج.

- عمولة تحصيل الشيكات آليا = 300 دج.

- عمولة السحب من خلال بطاقة بدر = 10 دج.

- صرف العملات:

- تبديل العملات في حالة البيع 0.50% على الأقل لكل 200 دج.

- تبديل العملات في حالة الشراء يتم مجانا.

- عمولة تسليم الشيكات السياحية الخاصة بالحج والعمرة = 500 دج

- البطاقات الآلية:

- عمولة تسليم بطاقة السحب = 300 دج.
- عمولة تضيق بطاقة السحب = 100 دج.
- عمولة تجديد أو تغيير بطاقة بدر للسحب = 200 دج.

أسعار بعض الخدمات التي يقدمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

للإشارة يتغير المعدل حسب الظروف العامة للبنك وهو يقدر حاليا بـ : 1.75% بالنسبة للودائع و 2.6% بالنسبة للقروض على مستوى البنك.

أسعار الودائع لأجل:

تحدد أسعار مختلف الودائع المؤجلة من طرف إدارة البنك وذلك تبعا للتغيرات الحاصلة في أسعار السوق وحالة الاقتصاد الوطني، وفيما يلي ملخص لأسعار الودائع الآجلة حسب المدة الزمنية لعملية الإيداع:

مدة الإيداع	الهامش (%)	المعدل المطبق (%)
3 أشهر	TR - 0,50	1,25
6 أشهر	TR - 0,25	1,50
12 شهر	TR - 0	1,75
18 شهر	TR + 0,25	2
24 شهر	TR + 0,50	2,25
36 شهر	TR + 0,75	2,50
42 شهر	TR + 1	2,75
48 شهر	TR + 1,25	3
54 شهر	TR + 1,50	3,25
60 شهر	T + 1,75	3,5

- أسعار القروض المصرفية

تحدد أسعار الفائدة لمختلف القروض الممنوحة من قبل بنك "بدر" على أساس المعدل المرجعي الخاص بالبنك (2,6%) مضافا إليه ربح معين دون أن يتجاوز ذلك السقف المحددة من طرف البنك المركزي حسب الشكل التالي:

- معدل الفائدة على قروض الاستغلال = المعدل المرجعي (TR) + 3,75% = 6,35% .

- معدل الفائدة على القروض الاستثمارية = المعدل المرجعي (TR) + 0,50% = 3,10% .

- معدل الفائدة على القروض الموجهة لحيازة عقار فلاحي (APFA) = 2,50% .

- معدل الفائدة على القروض الموجهة لحيازة سكن ريفي = 2,50% .

2- طرق التوزيع في بنك "بدر"

يحتل التوزيع مكانة هامة ضمن الاستراتيجية التسويقية لبنك "بدر" حيث وحرصا منه على التقرب أكثر من العملاء وتسهيل عملية حصولهم على الخدمات عمل على تطوير شبكة توزيعية للوصول إلى المستوى المطلوب من التغطية وتحقيق جودة أحسن للخدمات.

يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية في توزيع خدماته المصرفية على التوزيع المباشر والتوزيع الغير مباشر.

1- التوزيع المباشر: وتتمثل هذه المنافذ في:

أ- مباني البنك: وهي أهم منافذ توزيع الخدمات المصرفية، حيث من خلالها يتم إتاحة الخدمات التي يطلبها العملاء وبصورة ملائمة كما يمكن من خلالها أن يتم توسيع التعامل مع البنك في المنطقة التي يتواجد فيها خاصة في تلك المعاملات التي تقوم على التعامل الشخصي المباشر مع العملاء.

ب- فروع البنك: هي فروع من الدرجة الثالثة حيث تقوم على تقديم بعض الخدمات المصرفية مثل قبول الودائع وتقديم القروض، كما تجدر الإشارة إلى أن عادة ما تبدأ الوحدة المصرفية التعامل على أساس أنها وحدة من الدرجة الثالثة ولكن سرعان ما تتطور وتصبح من الدرجة الأولى.

2- التوزيع الغير مباشر: إن أهم قنوات التوزيع الغير المباشرة تشمل ما يلي:

أ- الوكلاء: وهم عبارة عن مكاتب تقدم بعض الخدمات نيابة عن البنك وبالاتفاق معه مقابل تقاضيه عمولات محددة.

ب- البنوك الأخرى: حيث تقوم البنوك بتقديم الخدمات لبعض العملاء نيابة عن البنك المعني ثم تقوم هذه البنوك بتسوية حساباتها مع بنك العميل.

ت- الوسائل الحديثة: مثل: بطاقة الائتمان، التحويل الإلكتروني للأموال عند نقاط البيع وفروع الخدمات الآلية وفروع الخدمات الآلية الشاملة.

المطلب الثالث: السياسات الترويجية في البنك

يعتبر الترويج من أهم عناصر المزيج التسويقي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وقد اهتم مسؤولو البنك بهذا العنصر الفعال حيث ركز البنك على عنصرين من عناصر المزيج الترويجي وهما الإشهار والعلاقات العامة.

1- الإعلان: يعتبر الإعلان في نظر مسؤولي البنك وسيلة من الوسائل التي تساعد على تحقيق الأهداف التسويقية وتتمثل رسائل الإعلان في "بدر" في:

أ- الوسائل السمعية البصرية مثل: الراديو والتلفزيون.

ب- أخبار " بدر" مجلة "بدر": وهي عبارة عن مجلة تصدر كل شهرين.

ت- منشورات خاصة: وهي وسيلة لتعريف الجمهور بخدمات البنك عن طريق تقديمها إلى الوافدين للبنك.

ث- الملصقات: ويتم ذلك عن طريق إصاق لوحات شهرية بمحاذاة فروع البنك.

2- العلاقات العامة: يمكن اعتبار العلاقات العامة في بنك الفلاحة أنها عنصرا من عناصر المزيج الترويجي التي تهدف إلى تحسين صورة البنك وتتمثل في:

أ- العلاقات مع العملاء: وذلك عن طريق بناء علاقة قوية بين موظفي البنك والعملاء.

ب- العلاقات مع المجتمع الخارجي: كما سعى البنك إلى توطيد علاقتها مع البيئة التي ينشط فيها، وهذا عن طريق تنظيم أبواب مفتوحة على البنك للتعريف به وبخدماته.

ت- العلاقات مع العاملين في البنك: من أجل تقديم خدمات تتضمن ابعاد الجودة المتفق عليها دوليا، يعمل البنك على جعل موظفيه عبارة عن أسرة واحدة تعمل لتحقيق هدف واحد وهو إنجاح البنك.

المبحث الثالث: تحسين جودة الخدمات المبتكرة لتحقيق ميزة تنافسية للبنك

المطلب الأول: أساليب ووسائل الابتكار لتحسين جودة الخدمات

يتبع البنك أربع أساليب وطرق مختلفة للابتكار هي:

3- إضافة خدمات جديدة إلى خط المنتجات المصرفية (توسيع خط الخدمات).

4- إعادة دمج الخدمات المصرفية للحصول على منتجات مصرفية جديدة.

5- إحداث تغييرا وإجراء توسيع في الخدمات القائمة.

6- إعادة تصميم الخدمة من حيث عناصرها ومواصفاتها.

1- إضافة خدمات جديدة إلى نطاق المنتجات المصرفية (توسيع نطاق الخدمات):

إن توسيع نطاق الخدمة بحد ذاته لا يؤدي إلى إحداث أي تميز بين المنتجات المصرفية المقدمة للمصرف المعني وتلك التي تقدمها المصارف المنافسة، وهذا راجع لسهولة تقليد الخدمة من قبل المصارف الأخرى.

2- إعادة دمج الخدمات المصرفية للحصول على منتجات مصرفية جديدة

بالإمكان دمج عملية تكوين خدمات جديدة مع وسائل أخرى لتطوير المنتج المصرفي بحيث ينتج عن ذلك نوع من التمييز، إلا أن هذا التمييز قد لا يتحقق هو الآخر إلا في حالة إضافة شيء جديدا ومبتكر للمنتج المصرفي بحيث يجذب انتباه واهتمام الزبائن ويخلق عندهم الرغبة لشراؤه.

3- إحداث تغييرا وإجراء توسيع في الخدمة المصرفية المقدمة

وبالإمكان تعزيز المنتج المصرفي دون الحاجة لإحداث تغييرات جوهرية على الخدمات القائمة، مثل ذلك زيادة المبلغ المضمون ببطاقة الشك المضمونة أو زيادة عدد ونوع تجار التجزئة المساهمين في نظام بطاقة الائتمان.

4- إعادة تصميم الخدمة من حيث عناصرها ومواصفاتها

نظرا لإمكانية إنتاج عدد من الخدمات المصرفية المنفصلة فإن كل خدمة ترتبط بمجموعة قليلة من الخدمات المصاحبة والمرتبطة بها، ولهذا فإنه قد يكون أقرب إلى التطبيق أن يتحقق هذا الهدف من خلال عملية تطوير وابتكار وتأكيد وإعادة تصميم الخدمات بطريقة تنتج من خلالها خدمات مميزة وملموسة يمكن تقديمها لقطاعات سوقية معينة.

### المطلب الثاني: وسائل الابتكار في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

1- التطورات التكنولوجية في العمل المصرفي: لاشك أن ما يميز العمل المصرفي هو تعاضد دور التكنولوجيا المصرفية والعمل على الاستفادة القصوى من ثمار تكنولوجيا المعلومات بغية تطوير نظم ووسائل تقديم الخدمة وابتكار تطبيقات جديدة للخدمة تتسم بالكفاءة والسرعة في الأداء بما يتواءم مع الإيقاع السريع للتكنولوجيا المصرفية.

2- تنوع الخدمة المصرفية: في هذا الإطار كان على بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد موجة التحرر من القيود التي سادت العقدين الأخيرين العمل على إعطاء حزمة متكاملة من الخدمات المصرفية نذكر تلك الخدمات التي تنتجها صيرفة الجملة وخدمات التجزئة وذلك حتى تستطيع الحفاظ على عملائها وكذلك الاهتمام

بالقروض الشخصية والتي تستخدم لتمويل الاحتياجات الشخصية والعائلية مثل: شراء سكن، شراء سيارة، وكذلك الاهتمام بتقديم القروض للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

### المطلب الثالث: العلاقة بين الابتكار والميزة التنافسية

#### أثر الابتكار على الربحية:

هناك علاقة جد مهمة بين الربح والابتكار حيث يعتبر أحد العوامل المؤثرة على الربحية بل هناك ما يسمى بالربح الابتكاري، هو الربح الناتج عن الابتكار وقد يتبين أن الربح الابتكاري يأتي من كل جوانب عمل البنك، ومن الممكن أن تساهم جميع نشاطات البنك في تحقيق هذا الربح، وبصفة عامة فإن نجاح البنك في زيادة كفاءته يساهم في تحقيق الربح الذي يحققه البنك.

#### أثر الابتكار على خفض التكلفة:

إن تخفيض التكلفة يعتبر من أهم الأهداف التي يسعى إليها البنك، بما ينعكس على أدائه، حيث أن التكلفة المنخفضة مقارنة مع المنافسين تعني سعر بيع أقل من المنافسين وهذا ما يعطي للبنك ميزة تمكنه من الصمود في وجه المنافسة فإذا ما تمكن البنك من ابتكار طريقة جديدة تسمح له بعرض خدماته ولكن بتكلفة أقل قد ينعكس ذلك على تقليل التكلفة النهائية للخدمة.

#### أثر الابتكار على رضا العميل:

يتمثل الابتكار على رضا العميل في تحسين خدمته لأن يوفر أمامه فرصة أكبر لاختيار الخدمات حسب حاجاته التي يطلبها.

وأن أي خفض في درجة التنوع بالمقارنة مع المنافسين سوف يؤدي إلى تقليص المبيعات وانخفاض درجة رضا العملاء ولهذا وجب على البنك الحفاظ على عملائه من مختلف ابتكاراته ومنتجاته الجديدة.

القطاعات الوافية التي يركز عليها البنك في عملية تحسين الخدمة:

يرتكز بنك الفلاحة والتنمية الريفية في عملية تحسين الخدمة على عدة قطاعات وبصفة خاصة: القطاع الزراعي أو الفلاحي، القطاع الصناعي، القطاع التجاري والقطاع المالي والمصرفي.

1- **القطاع الفلاحي:** يعتبر القطاع الفلاحي أكثر القطاعات التي يركز عليها بنك "بدر" في تحسين الخدمة، حيث أنه يشغل أكثر من 21% من اليد العاملة، شهد هذا القطاع عدة تغييرات وتجديدات خاصة بعد تحرير المنتجات الفلاحية، وكذا تحرير التجارة الداخلية والخارجية، حيث رسمت خطة عملية ترمي من خلالها إلى تحقيق التوازن للفلاحين، حتى يتمكنوا من تخطي الصعوبات التي يواجهونها.

2- **القطاع الصناعي:** لهذا القطاع دور كبير في تحسين الخدمة، لأنه يعتبر كبديل بأن تطور الزراعة عن طريق إمدادها بالمعدات والأسمدة والآلات والمبيدات... الخ، ومن جهة أخرى يستخدم المواد الأولية مما يسمح له بنشوء صناعات حقيقية معتمدة على منتجات زراعية (الصناعة الغذائية) وهو ما يعني تخفيض فاتورة الاستيراد وبالتالي فهذه تعتبر عملية في تحسين الخدمة.

كما أن القطاع الصناعي يعتمد أساسا على التقنيات الحديثة خصوصا في فروع الإنتاج ذات الأولوية وتزويد القطاعات الأخرى بالمعدات الضرورية التي تسمح بزيادة إنتاجية العمل.

3- **القطاع التجاري:** يشهد القطاع التجاري تحسن في مجال الخدمات ويظهر ذلك من خلال مجالات الاستيراد المتعلقة باستيراد المعدات والآلات... الخ، كذلك تشجيع رؤوس الأموال على الاستثمار محليا، تحرير أسعار الصرف الأجنبي والتحول إلى قطاع تجاري متعدد الأطراف، تشجيع وزيادة الاستثمارات الأجنبية بفعل إلغاء بعض القيود، مما انعكس على تحسين أداء الجهاز الخدمي بفضل استخدام تقنيات حديثة في الإنتاج وهذا مما يؤدي بالضرورة إلى تهيئة وحماية سوق الخدمات الجديدة.

4- **القطاع المالي أو للمصرفي:** تطور القطاع المصرفي بسبب انفتاح السوق أمام موردي الخدمات المصرفية كذلك زيادة تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر، وهذا ما يتبعه من تحويل في التكنولوجيا مما يؤدي إلى تحسين الخدمة.

-تقييم نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية

بعدها تناولنا في المباحث السابقة الإطار العام لخدمات بنك BADR سنحاول فيما يلي الوقوف على مدى فعاليتها من خلال الأسئلة المطروحة على الموظفين وبعض العملاء الوافدين على البنك:

1- أسئلة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

1-1- هل تعتقدون أن بنكم يملك القدرات لجذب العملاء والمحافظة عليهم؟

عدد الأصوات	الاقتراحات
18	نعم
2	لا
20	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث.

الشيء المؤلف من هذا السؤال أن إطارات البنك الذين لديهم خبر كبيرة قد ذكروا بأن بنكم لديه قدرات كبيرة على جذب الزبائن؟

1-2- هل التعريف بالبنك لازم في نظركم؟

عدد الأصوات	الاقتراحات
19	نعم
1	لا
20	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث.

مع العلم أنهم يؤكدون على التعريف بالبنك وبعض الخدمات الغير المعروفة.

- 2- أسئلة متعلقة بوظائف الهيكل التنظيمي للبنك:  
2-1 هل تعتقدون أن هذه الهياكل تقوم بعملها على أحسن وجه؟

عدد الأصوات	الاقتراحات
10	نعم
5	نوعا ما
5	لا
20	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث.

لقد كانت معظم الإجابات بنعم وذلك لأن الموظفين متأكدون في أداء مهامهم بأحسن الطرق والوسائل

- 3- أسئلة خاصة بمجال التسعير والترويج:

- 3-1 هل خدماتكم هي سهلة التسعير؟

عدد الأصوات	الاقتراحات
15	نعم
1	نوعا ما
4	لا
20	المجموع

المصدر: المرجع نفسه.

ولقد كانت معظم الإجابات بنعم وهذا بتبرير أن عدد العملاء كبي جدا في ظل هذه الأسعار.

3-2- في أي موضع تصنفون عنصر السعر في بنكنكم؟

عدد الأصوات	الاقتراحات
03	هام جدا
08	هام
11	عادي

المصدر: من إعداد الباحث.

وهذا يعني أن بنك الفلاحة يهتم بالسعر بالدرجة الأولى وإنما يعطي الأهمية بالأولوية لتحقيق رضا العملاء.

3-3- كيف تعتبرون السياسة الترويجية في بنك BADR؟

عدد الأصوات	الاقتراحات
02	جيدة
15	متوسطة
403	ضعيفة
20	المجموع

المصدر: المرجع نفسه

كان موظفوا البنك يعتقدون أن سياستهم الترويجية متوسطة وضعيفة وهذا ما يحتم على البنك بذل جهد كبير في هذا المجال.

3-4- ماهو الترويج في نظركم؟

عدد الأصوات	الاقتراحات
10	الإشهار
3	العلاقات الشخصية
7	الدعاية
20	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث.

في نظر البنك الإشهار هو العنصر الأساسي في عملية الترويج للبنك. ولكن عليه الأخذ بعين الإعتبار العناصر الأخرى.

4- بعض الأسئلة المتعلقة بالخدمات المقدمة؟

4-1- ماهي القطاعات المستفيدة بدرجة كبيرة من خدمات البنك؟

عدد الأصوات	الاقتراحات
10	القطاع الفلاحي
5	القطاع الصناعي
5	القطاع التجاري
20	المجموع

المصدر: المرجع نفسه.

نلاحظ أن بنك "بدر" يولي اهتماما كبيرا بالقطاع الفلاحي على عكس القطاعات الأخرى.

4-2- كيف تقارنون طريقة تقديم خدماتكم الجديدة مع المنافسين الآخرين؟

عدد الأصوات	الاقتراحات
11	أسرع
6	متقارب
3	لأبطأ
20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب.

نلاحظ أن معظم اجاباتهم بأنها أسرع من المنافسين.

4-3- هل المعدات والتجهيزات المستخدمة في توزيع خدماتكم ذات تكنولوجيا؟

عدد الأصوات	الاقتراحات
1	متطورة جدا
10	متطورة
9	لغير متطورة
20	المجموع

المصدر: المرجع نفسه.

لقد كانت معظم إجاباتهم بأنها متطورة وغير متطورة ولهذا وجب على البنك جذب وسائل أكثر تطورا لتسهيل تقديم الخدمات.

4-4- في نظركم هل الابتكار أي المنتجات الجديدة أمر مهم؟

عدد الأصوات	الاقتراحات
14	هام جدا
4	هام
2	عادي
20	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث.

نلاحظ من الجدول أن أغلبية الموظفين يرون أن الابتكار هو عملية مهمة جدا للحفاظ على مكانة البنك وجودة الخدمات المقدمة

5- أسئلة متعلقة بالعملاء

5-1- لماذا اخترتم التعامل مع بنك "بدر"؟

عدد الأصوات	الاقتراحات
7	سرعة عملياته
3	سمعته
2	قربه منكم
153	أسعاره التنافسية
15	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث.

نلاحظ أن معظم العملاء اختاروا البنك لسرعة عملياته وكذلك سمعته.

5-2- منذ متى وأنتم تتعاملون مع بنك "بدر"؟

عدد الأصوات	الاقتراحات
3	أقل من سنة
7	من 1-5 سنوات
5	أكثر من 5 سنوات
20	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث.

نلاحظ أن معظم الزبائن هم زبائن قديمون على البنك أي أنهم رغم الوقت فهم متمسكون بخدمات بنك "بدر".  
5-3- هل أنتم راضون بخدمات "بدر"؟

عدد الأصوات	الاقتراحات
19	راض
4	راض نوعا ما
2	غير راض
15	المجموع

المصدر: المرجع نفسه.

نرى أن أغلبية العملاء هم راضون عن خدمات البنك "بدر".

- حوصلة نتائج التقييم

- 1- وجود قصور واضح فيما يتعلق بأنشطة الترويج للبنك.
- 2- يتمتع موظفو البنك بسمعة طيبة وعلاقات جيدة مع العملاء.
- 3- اعتماد بنك بدر على الموظفين الأكثر خبرة في هذا المجال
- 4- اعتماد بنك بدر غالبا على مدخل التكلفة ومنافع العملاء في تغيير خدماته.
- 5- يركز النشاط الترويجي للبنك على عنصرين هما: الاعلان والعلاقات العامة.
- 6- وجود رضا من طرف العملاء فيما يخص أسعار الخدمات.

## خلاصة الفصل

نخلص من خلال ما تقدم في هذا الفصل إلى ما يلي:

- تمك بنك الفلاحة والتنمية الريفية من احتلال موقعا هاما داخل السوق الجزائرية وذلك من خلال استخدام كافة قدراته وامكانياته وكفاءته الداخلية باتباع أساليب تتماشى والمرحلة التي تعيشها البلاد من انفتاح للسوق وما صاحبه من تحولات، فهي تسعى جاهدة لتعزيز هذا الموقع باكتساب ميزات تنافسية تمكنها من البقاء في هذا الزخم التنافسي حيث يوجد عدد من البنوك المحلية تنشط في هذا القطاع، كما يسعى البنك إلى تحقيق حصة سوقية أكبر.
- يتبنى البنك سياسة الابتكار في العناصر الأخرى للمزيج التسويقي (الترويج، التوزيع، التسعير) وهذا لإدراكها بصعوبة تحقيقه في المنتج، نظرا لتكاليفه الكبيرة أو كونه بنك يعني أكثر بالتركيب وهذا رغم أهمية الابتكار في المنتج لتحقيق ميزة تنافسية.
- أدى اتباع البنك على سياسات ابتكارية في مجال التسويق إلى تحقيق أثر واضح في زيادة مؤشرات التنافسية لديها.

## الخاتمة

لقد قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن مدى تأثير الابتكار في مجال الخدمات على تحسين أداء البنك، كما حاولنا تحديد ضرورته في بنك الفلاحة والتنمية الريفية التي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وكان الغرض من ذلك هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية بحثنا بطريقة تجعلنا نتعرف بنوع من الدقة على ماهية الابتكار ومراحل تطوره والكشف عن مختلف العوامل المؤثرة عليه واثره على الخدمات المصرفية كما قمنا بتوضيح كامل حول الميزة التنافسية ومختلف الأساليب والاستراتيجيات المتبعة لابتكار خدمات جديدة من منطلق تسويقي، وكيف تتم الرقابة على هذا النشاط وكذا تأثيره على أداء البنك، وقد تم اختيار بنك الفلاحة والتنمية الريفية كمدخل للدراسة باعتباره من البنوك الذي عمل في قطاع يتميز بمنافسة شديدة أين تهتم بتقديم ما يتناسب مع ما يريده المستهلك وبشكل أفضل من المنافسين وهذا هو جوهر الابتكار؟

وكذا تقديم بعض الاقتراحات لتذليل العراقيل التي تقف أمام بنك الفلاحة والتنمية الريفية كنموذج للبنوك الجزائرية، كما أن التطرق إلى هذا المفهوم لم يكن ممكناً إلا من خلال التعرف على جميع المفاهيم الأساسية المرتبطة بالابتكار في مجال الخدمات المصرفية، مما مكنا في التعمق أكثر في بحثنا هذا والخروج بالنتائج التالية:

- إن الابتكار يمكن تحقيقه من خلال توفير مجموعة من المتطلبات، ويمكن لأي مؤسسة أن توفر هذه المتطلبات إذا أرادت.
- إن الابتكار في الغالب لا يتطلب تكنولوجيا جديدة لتحقيقه بقدر ما يتطلب أفكار تسويقية جديدة وغير مألوفة.
- إن الابتكار يحقق ميزة تنافسية للبنك وبالطبع في مجال التسويق وفيما يتعلق بكونها مستدامة أو مؤقتة فإن ذلك يبقى بحسب كثافة الابتكار.
- إن الابتكارات من منطلق تسويقي أول تكلفة من الابتكارات من منطلق تكنولوجي، وقد تكون في كثير من الأحيان متقاربة في النتائج، كما أن الابتكارات من منطلق تكنولوجي تحتاج إلى التسويق حتى تنجح.
- إن الابتكار أصبح أهم وسيلة في يد البنك من أجل البقاء في بيئة دائمة التغير، حيث المشكلة لا تكمن في كيفية خلق العميل وإنما في كيفية المحافظة عليه في ظل الظروف المتغيرة، حيث يلعب الابتكار دور مهم في حل هذه المشكلة من خلال البحث عن الفرص وتحويل التهديدات إلى فرص جديدة، واكتشافه لحاجات كامنة وإيجاد استخدامات جديدة للمنتج الحالي، بل أكثر من ذلك يمكن أن يخلق الحاجات من دون أن

يكلف شيء فقد استطاع الابتكار أن يعمل على ان يخلق العرض والطلب، وهذا ما يمثل التوجه الجديد للتسويق بالعرض الابداعي.

- يمكن الابتكار في مجال الخدمات المصرفية من امتلاك ميزة تنافسية تسويقية مؤقتة تعمل على إطالة من عمر منتجاتها ولكن لفترة مؤقتة، حيث يتم ادخال تحسينات جديدة تمكن من تحقيق ميزة تنافسية جديدة وقد لاحظنا هذا أيضا من خلال دراسة الحالة، حيث أن إدخال بنك الفلاحة والتنمية الريفية لجملة من التحسينات على خدمة سمح بانطلاق مبيعات هذه الخدمة من جديد وهذا ما يثبت صحة الفرضية (أ).
- إن الابتكار في مجال الخدمات المصرفية يؤدي إلى اتساع في تشكيلة خدمات البنك مما ينعكس على قدراتها في الاستجابة لقطاعات سوقية جديدة، وهذا ما يعني التمكن أو القدرة على الوصول إلى العملاء وإرضائهم وهذا ما يثبت صحة الفرضية (ب).
- إن البنك يحقق ميزة تنافسية في مجال الخدمات المصرفية من خلال تبنيه لاستراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التميز والتركيز، مما أدى إلى تفوق البنك على منافسيه وهذا ما يثبت صحة الفرضية (ج) و(د).
- يتطلب الابتكار أن تقوم البنوك باستمرار في البحث والتطوير في خدماتها مما يحقق فوائد كبيرة وجديدة لدى المستهلكين، وتعمل على تحقيق أقصى إشباع ممكن لحاجاتهم ورغباتهم لتحقيق الميزة التنافسية التي تميزها عن غيرها وهذا ما أثبت صحة الفرضية (ه).
- وفيما يتعلق بالبنك محل الدراسة توصلنا إلى بعض النتائج فيما يتعلق بواقع الابتكار لديه من خلال عدم وجود بعض المتطلبات الخاصة بتنمية الابتكار داخله واهمها:
- أن البنك ليس لديه مصلحة خاصة بالابتكار بالمعنى الفعلي بالإضافة إلى عدم وجود أفراد متخصصين في مجال الابتكار، مما يعني عدم وجود الركيزة الأساسية له سواء في مجال المنتجات أو في مجال الخدمات.
- أن البنك لا يطبق أي أسلوب من أساليب ابتكار الخدمات التي تم التطرق إليها في الدراسة النظرية، كما أن اعتماده على أطراف خارجيين من أجل القيام بالتخطيط لخدماته الجديدة أدى بقدرتها على قيام الابتكار داخله من خلال التعلم، وهو الذي لا يمكن تحقيقه من خلال اطراف خارجية.

### التوصيات

بناء على النتائج وبالاعتماد على بعض المقابلات التي أجريت مع بعض المختصين في البنك وعلى بعض الملاحظات والمشاهدات الشخصية نوصي بما يلي:

- 1- أن الابتكار يؤدي دوراً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية للبنك والتميز عن الآخرين، وخاصة في مجال تقديم خدمات ومنتجات جديدة وبأسعار مناسبة وبطرق ابتكارية ترويجية جديدة وطرق توزيع مبتكرة وجديدة.
- 2- إيجاد دائرة تعنى بالابتكار تقوم بتقديم خدمات ومنتجات مبتكرة وجديدة داخل البنك وتتابع ما يتم ابتكاره في البنوك الإقليمية والعالمية، والاستفادة من هذه الابتكارات.
- 3- العمل على فتح قنوات اتصال بين إدارة البنك والعملاء لتبقى المؤسسات المصرفية أكثر مونة، وتفاعلاً مع التغييرات التي تطرأ بين الحين والآخر في بيئة الأعمال، والمحافظة على العلاقة بينهما لتحقيق الميزة التنافسية للبنك.
- 4- أن تتبنى الإدارة العليا في البنك مفهوم الابتكار وتضعه كجزء من استراتيجياتها وتوفير البيئة التنظيمية لتنفيذ ذلك واستمراره.
- 5- ضرورة وضع استراتيجية لإنعاش الخدمات المصرفية وإعادة تصحيح الخطأ في نوع الخدمة، وتفويض صلاحيات لموظفي الخط الأمامي الذين لديهم اتصال مباشر بالعملاء، وفي حال وقوع مثل هذه الأخطاء لثم حل أي إشكالية والاعتذار للعميل، وتعويضه إذا تطلب الأمر ذلك.
- 6- البنك بحاجة إلى عمل حملات ترويجية ونوعية لتثقيف عملائه عن الابتكارات التي تتطلب استخدام وسائل التكنولوجيا المختلفة.
- 7- ضرورة قيام البنك بالتقييم المستمر للابتكارات في خدماته ومنتجاته وأسعاره وترويجه وتوزيعه للعملاء والتأكد من الجودة فيها، من أجل إرضاء العملاء وتحقيق الميزة التنافسية.
- 8- عقد دورات تدريبية لموظفي البنك بشكل دوري وذلك للاطلاع على الابتكارات في مجال المؤسسات المصرفية ليتمكن الموظفون من التعامل مع التكنولوجيا السريعة ومواكبة تطورها.

أولاً: الكتب

- 1- ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2008.
- 2- حمداوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قالمة 2009.
- 3- رواء زكي يونس الطويل، "التنمية المستدامة والأمن الاقتصادي في ظل الديمقراطية وحقوق الانسان"، عمان، دار الزهران للنشر والتوزيع، 2010، الطبعة الأولى.
- 4- زغدار احمد، المنافسة ، التنافسية والبدائل الاستراتيجية، عمان، دار جرير للنشر والتوزيع ط1، 2011.
- 5- عبد الرزاق بن حبيب، " اقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، الطبعة الرابعة.
- 6- علاء فرحان طالب الدعي وفاطمة عبد علي سلمان المسعودي، المعرفة السوقية والقرارات الاستراتيجية، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011.
- 7- عيسى حيرش ، الادرة الاستراتيجية ، عمان ، الطبعة الاولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، 2011 .
- 8- محفوظ جودة وحسن الزعبي، وآخرون، منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر، 2008، ط2.
- 9- محمد ابراهيم عبيدات، "سلوك المستهلك"، عمان، دار وائل للنشر، 2004، الطبعة الرابعة.
- 10- محمد غنيم وماجدة ابو زنت، "التنمية المستدامة فلسفتها واساليب تخطيطها وادوات قياسها"، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010م /1431هـ ، الطبعة الأولى.
- 11- محمود جاسم الصميدي وردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، عمان، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة ، 2010، الطبعة الأولى.
- 12- محمود جاسم الصميدي وردينة عثمان يوسف، سلوك المستهلك، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007، الطبعة الأولى.
- 13- محمود جاسم الصميدي ورشاد محمد يوسف الساعد، " ادارة التسويق"، عمان، دار المناهج، 2006، الطبعة الأولى.
- 14- مدحت القرشي، "التنمية الاقتصادية"، عمان، الاردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، الطبعة الأولى.
- 15- منير نوري، التسويق مدخل المعلومات والاستراتيجيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.

- 16- نبيل محمد مرسي وأحمد عبد السلام سليم: الادارة الاستراتيجية، ادارة تنافسية - ادارة المعرفة - ادارة المخاطر، عمان، المكتب الجامعي الحديث، 2007.
- 17- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، جامعة الزيتونة الاردنية، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003، الطبقة الأولى.
- 18- نظام موسى سويدان وشفيق ابراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، عمان، دار ومكتبة حامد، 2003.
- ثانيا: الرسائل**
- 1- بوكلاب رتيبة، " دور ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة ماستر، المركز الجامعي ميله، 2012.
- 2- حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها، رسالة ماجستير، 2007/2006.
- 3- حميدي زقاي، " مدى تأثير التسويق المصرفي على سلوك المستهلك الجزائري"، مذكرة ماجستير، تلمسان، جامعة ابو بكر بلقايد، 2009-2010.
- 4- رزاق أسماء، "آليات تمويل سياسات حماية البيئة في الجزائر"، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007-2008.
- 5- سليم حيرش " واقع التسويق المصرفي في الجزائر"، مذكرة ماجستير، جامعة دحلب، البليدة، 2007.
- 6- عطا الله فهد سرحان، " دور الابتكار والابداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الاردنية"، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية، 2005.
- 7- قسول سفيان، " تطوير المنتجات البنكية في البنوك العمومية الجزائرية"، مذكرة ماجستير، جامعة وهران، 2007-2008.
- 8- مرزوقي مرزوقي: دور الابتكار في تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة ماجستير، جامعة عثمان.
- 9- يسرى عرامة: دور التسويق المصرفي في تطوير الخدمة المصرفية ، مذكرة ماستر، المركز الجامعي ميله 2012/2013.

**ثالثا: المداخلات والملتقيات**

- 1- بمنجل السعيد ورقايقية فاطمة الزهراء، مداخلة بعنوان: مساهمة براءة الاختراع في دعم وحماية الابداع التكنولوجي وتحقيق التميز التنافسي المستديم في منظمات الاعمال، الجزائر، جامعة عنابة والمركز الجامعي سوق اهراس.
- 2- بن نذير نصر الدين ومنصوري الزين، مداخلة بعنوان : الابداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، الجزائر، جامعة سعد دحلب - البليدة.
- 3- سفيان نقماري، مداخلة بعنوان الابداع والابتكار في النظام المصرفي ودوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك، الجزائر، جامعة سعد دحلب - البليدة، 2003.
- 4- سليمان صادق وأحمد محمد باقر، دور الابداع التسويقي في عمليات التسويق الريادي، دراسة ميدانية لآراء عينية من العاملين في عدد من منظمات الأعمال الصغيرة، محافظة دهوك.
- 5- قويدر لويزة، كشيدة حبيبة: "دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها"، في الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية ، يومي 27/28 نوفمبر 2007 ،جامعة المدية.
- 6- معراج هواري وسهام شرطاني، الابتكار التسويقي كمدخل لرفع أداء المنظمات الاقتصادية، مداخلة في الملتقى الدولي : الابداع والتميز في منظمات الاعمال، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان الاردن.

#### رابعاً: المواقع الالكترونية

- 1- سلمان بن عبيد الشمراني، " مراحل الابتكار"، 2014/01/27، [www.vpowr.Net/new\\_firum/t.3150](http://www.vpowr.Net/new_firum/t.3150)
- 2- [www.Badr-bank-net/2005/badr-historique.asp](http://www.Badr-bank-net/2005/badr-historique.asp)