



جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

ابتكار وتطوير الخدمات المصرفية الجديدة دراسة مقارنة بين بعض المصارف السورية العامة و الخاصة

*Innovating & Developing New Banking Services
A Comparative Study between Some of public and
private Syrian Banks*

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الطالب: أحمد نديم قشعور

إشراف الدكتور: رعد الصرن
مدرس في كلية الاقتصاد - جامعة دمشق
قسم إدارة الأعمال

2011-2010

رسالة الماجستير بغنوان

ابتكار و تطوير الخدمات المصرفية الجديدة دراسة مقارنة بين بعض المصارف السورية العامة و الخاصة

مقدمة من الطالب:
أحمد نديم قشعور

إشراف الدكتور:
رعد حسن الصرن

التوقيع

أعضاء لجنة الحكم

د.فواز الحموي - جامعة دمشق عضواً

د.رعد الصرن - جامعة دمشق عضواً مشرفاً

د.تيسير زاهر - جامعة دمشق عضواً

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال
في كلية الاقتصاد - جامعة دمشق.

الإهداء

كلمة الشكر

ملخص:

يتألف هذا البحث الذي يتناول موضوع - ابتكار و تطوير الخدمات المصرفية الجديدة: دراسة مقارنة بين بعض المصارف السورية العامة و الخاصة - من جزئين رئيسيين هما الجزء النظري و الجزء العملي، و ينقسم الجزء النظري إلى أربعة فصول يتناول كل منها جانباً من جوانب الابتكار و التطوير المصرفي في حين يتألف الجزء العملي من ثلاثة فصول سنأتي على ذكرها لاحقاً.

يفترض بحثنا هذا وجود ارتباط بين الابتكار و عناصره الرئيسية (البيئة، المنهجية، الاستراتيجية) كمتغيرات مستقلة بكل من الميزة التنافسية و الخدمة المصرفية الجديدة كمتغيرات تابعة، و تم اختبار تلك الفرضيات في بعض المصارف السورية العامة و الخاصة كعينة بحث.

بالعودة إلى الجزء النظري من البحث، فقد تناولنا في الفصل الأول منه مفهوم الابتكار بشكل عام وتعريف ابتكار الخدمات المصرفية الجديدة التي تشكل محور اهتمام هذا البحث، كما بينا أهمية المعلومات التسويقية في عملية الابتكار و العلاقة الوثيقة للابتكار بالتسويق، كما تطرقنا إلى مفهوم التسويق الابتكاري و مزيج التسويق الذي يعزز دور الابتكار في العمل التسويقي، و يعتبر هذا الفصل بمثابة مقدمة تمهيداً للدخول في البحث و عرض جوانب أكثر تقدماً و مفاهيم أكثر عمقاً في ابتكار الخدمات المصرفية الجديدة ، و هذا ما قمنا به في الفصول اللاحقة حيث تناولنا في الفصل الثاني من الجزء النظري سبعة مرتكزات أساسية لابتكار و تطوير الخدمات المصرفية الجديدة وهي الشخصية الابتكارية و البيئة الابتكارية و مصادر الابتكار و التمويل و ثقافة الابتكار و التقنية و بحوث التسويق، حيث يضطلع كل من هذه العناصر السالفة الذكر بدور أساسي و محوري في توفير الظروف الملائمة لعملية الابتكار.

أما الفصل الثالث فقد خصصناه لعرض الخطوات العملية لابتكار الخدمات المصرفية الجديدة و التي أطلقنا عليها مصطلح "منهجية الابتكار"، تتألف هذه المنهجية من ثلاثة عشرة مرحلة تبدأ بتأسيس فريق للابتكار و التطوير الذي يتولى مهمة قيادة و إدارة عملية الابتكار في المصرف و التي يمثل توليد الأفكار الخدمية الجديدة نقطة انطلاقها، ثم تأتي مرحلة غربلة هذه الأفكار لاستبعاد الأفكار الغير مجدية، بعد ذلك مرحلة التحليل الفني و الاقتصادي ثم تحليل جدوى الأفكار اللذين يهدفان إلى استبعاد الأفكار المستحيلة التنفيذ فنياً و الغير مجدية اقتصادياً، ثم مرحلة تطوير و تحديد مواصفات وخصائص الخدمة ليتم اختبارها تسويقياً في المرحلة اللاحقة كذلك تطوير الاستراتيجية التسويقية،

ثم التحديد النهائي لمواصفات و خصائص الخدمة بعد إجراء التحليل التجاري لها، ليتم البدء بتصميم الخدمة من خلال سلسلة من الإجراءات العملية التي تشكل مجموعها الخدمة المصرفية الجديدة، وبعد ولادة الخدمة الجديدة ننتقل إلى مرحلة إنتاجها و توفيرها في السوق بعد اختبارها تسويقياً من خلال التقديم التجريبي لها في السوق للتأكد من قابليتها التسويقية.

و أخيراً فقد خصصنا الفصل الرابع و الأخير من الجزء النظري لمناقشة ثلاثة جوانب مهمة و هي استراتيجية الابتكار و التحديات و الصعوبات التي تقف في وجه عملية الابتكار و مخاطر الابتكار، وفيما يتعلق بالاستراتيجية فقد تمت مناقشة مفهوم استراتيجية الابتكار و دورها في خلق الميزة التنافسية بالإضافة إلى استعراض أهم استراتيجيات الابتكار و التطوير، أما تحديات الابتكار فقد تم التمييز بين نوعين من التحديات هما التحديات الخارجية و التحديات الداخلية، و أخيراً مخاطر الابتكار حيث تمت مناقشة أهم أشكال المخاطر و معايير تجنبها و كيفية حماية الابتكارات.

تتمثل عينة البحث بخمسة مصارف مصرفين عامين (المصرف التجاري السوري، المصرف العقاري) و ثلاثة مصارف خاصة (بنك عودة سورية، بنك بيلوس سورية، بنك بيمو السعودي الفرنسي سورية) تم استعراضها في الفصل الأول من الجزء العملي، ثم قمنا في الفصل الثاني بتحليل نتائج الاستبيان الذي تم توزيعه على موظفي المصارف عينة البحث، و تبين نتيجة التحليل أن جميع فرضيات البحث التي سبق ذكرها محققة، و بناءً على نتائج الدراسة الميدانية تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات و المقترحات لكل من المصارف السورية العامة و الخاصة تدور أكثرها حول ضرورة تهيئة الظروف الملائمة لإطلاق عملية الابتكار و التطوير في تلك المصارف.

عناصر البحث: التسويق، الابتكار، الخدمة المصرفية الجديدة، الميزة التنافسية.

محتويات البحث

الصفحة	الموضوع
1	ملخص
3	محتويات البحث
7	فهرس الجداول
9	فهرس الأشكال
10	فصل تمهيدي: خطة البحث
11	1 مقدمة
11	2 مشكلة البحث
13	3 أهمية البحث
13	4 أهداف البحث
14	5 مصطلحات و تعاريف
14	6 نموذج البحث
14	7 فرضيات البحث
15	8 منهج البحث
16	9 المجتمع الإحصائي و عينة البحث
16	10 أدوات تحليل البيانات
17	11 أساليب تحليل البيانات
18	12 البحوث و الدراسات السابقة
18	1.12 الدراسات العربية
19	2.12 الدراسات الأجنبية
21	13 الإضافة الجديدة للبحث
22	هوامش الفصل التمهيدي
23	الجزء الأول: القسم النظري
24	الفصل الأول: الابتكار و التسويق
25	1 مقدمة
25	2 تعريف الابتكار
26	3 تعريف الخدمة المصرفية الجديدة
27	4 تعريف ابتكار الخدمة المصرفية الجديدة

27	5	أهمية الابتكار للتسويق
29	6	المعلومات التسويقية كمادة أساسية للابتكارات
29	7	المتطلبات التسويقية لابتكار و تطوير الخدمات الجديدة
30	8	التسويق الابتكاري و المزيج التسويقي الابتكاري
34		هوامش الفصل الأول
36		الفصل الثاني : المرتكزات الأساسية لابتكار و تطوير الخدمات المصرفية الجديدة
73	1	مقدمة
37	2	الشخصية الابتكارية
39	3	البيئة الابتكارية
41	4	مصادر الابتكارات
43	5	العلاقة بين التمويل و ابتكار الخدمة المصرفية الجديدة
45	6	أثر ثقافة المصرف في الابتكار
47	7	دور التقنية في الابتكار
50	8	دور بحوث التسويق في الابتكار
52		هوامش الفصل الثاني
55		الفصل الثالث: خطوات ابتكار و تطوير الخدمات المصرفية الجديدة (منهجية الابتكار)
56	1	مقدمة
57	2	تأسيس فريق للابتكار و التطوير
59	3	توليد الأفكار الخدمية الجديدة
60	4	غربلة الأفكار
63	5	التحليل الفني و الاقتصادي للأفكار
65	6	تحليل جدوى الأفكار
65	7	تطوير مفهوم الخدمة
66	8	اختبار مفهوم الخدمة
67	9	تطوير الاستراتيجية التسويقية
67	10	التحليل التجاري
68	11	تحديد مواصفات الخدمة
69	12	تصميم الخدمة
73	13	اختبار سوق الخدمة الجديدة
73	14	تقديم الخدمة للسوق
75		هوامش الفصل الثالث

77	الفصل الرابع: استراتيجيات ابتكار و تطوير الخدمات المصرفية الجديدة
78	1 مقدمة
78	2 أهمية استراتيجية الابتكار في خلق الميزة التنافسية
79	3 أشكال استراتيجيات الابتكار
83	4 تحديات ابتكار الخدمات المصرفية الجديدة
83	1.4 التحديات الخارجية
84	2.4 التحديات الداخلية
86	5 مخاطر ابتكار الخدمات المصرفية الجديدة
86	1.5 أشكال المخاطر
88	2.5 معايير تجنب المخاطر
89	3.5 حماية الابتكارات
91	هوامش الفصل الرابع
93	الجزء الثاني: القسم العملي
94	الفصل الأول: واقع عينة الدراسة وآفاق تطورها
95	1 مقدمة
95	2 واقع عينة الدراسة وآفاق تطورها
97	3 المصرف التجاري السوري
99	4 المصرف العقاري
101	5 بنك عودة سورية
103	6 بنك بيلوس سورية
105	7 بنك بيمو السعودي الفرنسي سورية
107	هوامش الفصل الأول
108	الفصل الثاني: تحليل استبيان الدراسة
109	1 الدراسة الديموغرافية
115	2 اختبار صدق الاستبيان
116	3 اختبار صحة الفرضيات
123	4 العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة و التابعة
130	5 تحليل الانحدار
141	الفصل الثالث: النتائج و التوصيات
142	1 مقدمة

142	2	النتائج
142	1.2	المصارف العامة
143	2.2	المصارف الخاصة
143	3	المقترحات و التوصيات
143	1.3	المصارف العامة
145	2.3	المصارف الخاصة
147	4	التوصيات لدراسات مستقبلية
148		Abstract
150		قائمة المراجع
160		الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
64	وسيلة مقترحة لتقييم فكرة لخدمة مصرفية جديدة	(1,3)
65	تحليل جدوى الأفكار من خلال العائد و التكلفة	(2,3)
96	المصارف العاملة في سورية و أعداد فروعها	(3,1)
109	نتائج الدراسة الديموغرافية	(4,2)
115	الاستبيانات المعادة و المعتمدة من كل مصرف	(5,2)
116	نتائج اختبار كا2 لمتغيري الابتكار و الخدمة المصرفية الجديدة عند مستوى معنوية 0.05 و درجة حرية 4.	(6,2)
117	نتائج اختبار كا2 لمتغيري الابتكار و الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05 و درجة حرية 4.	(7,2)
117	نتائج اختبار كا2 لمتغيري البيئة الابتكارية و الخدمة المصرفية الجديدة عند مستوى معنوية 0.05 و درجة حرية 4.	(8,2)
118	نتائج اختبار كا2 لمتغيري البيئة الابتكارية و الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05 و درجة حرية 4.	(9,2)
119	نتائج اختبار كا2 لمتغيري منهجية الابتكار و الخدمة المصرفية الجديدة عند مستوى معنوية 0.05 و درجة حرية 4.	(10,2)
119	نتائج اختبار كا2 لمتغيري منهجية الابتكار و الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05 و درجة حرية 4.	(11,2)
120	نتائج اختبار كا2 لمتغيري استراتيجية الابتكار و الخدمة المصرفية الجديدة عند مستوى معنوية 0.05 و درجة حرية 4.	(12,2)
121	نتائج اختبار كا2 لمتغيري استراتيجية الابتكار و الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05 و درجة حرية 4.	(13,2)
122	تحليل التباين أحادي الجانب ANOVA لمتغيرات البحث	(14,2)
123	معامل الارتباط بين الابتكار و الخدمة المصرفية الجديدة	(15,2)
124	معامل الارتباط بين الابتكار و الميزة التنافسية	(16,2)
125	معامل الارتباط بين البيئة الابتكارية و الخدمة المصرفية الجديدة	(17,2)
125	معامل الارتباط بين البيئة الابتكارية و الميزة التنافسية	(18,2)
126	معامل الارتباط بين منهجية الابتكار و الخدمة المصرفية الجديدة	(19,2)
127	معامل الارتباط بين منهجية الابتكار و الميزة التنافسية	(20,2)
128	معامل الارتباط بين استراتيجية الابتكار و الخدمة المصرفية الجديدة	(21,2)
129	معامل الارتباط بين استراتيجية الابتكار و الميزة التنافسية	(22,2)
130	نتائج تحليل الانحدار للخدمة المصرفية الجديدة على الابتكار في المصارف العامة و المصارف الخاصة	(23,2)

- 130 (24,2) نتائج تحليل الانحدار للخدمة المصرفية الجديدة على الابتكار في إجمالي العينة
- 131 (25,2) نتائج تحليل الانحدار للميزة التنافسية على الابتكار في المصارف العامة والمصارف الخاصة
- 132 (26,2) نتائج تحليل الانحدار للميزة التنافسية على الابتكار في إجمالي العينة
- 133 (27,2) نتائج تحليل الانحدار للخدمة المصرفية الجديدة على البيئة الابتكارية في المصارف العامة و المصارف الخاصة
- 133 (28,2) نتائج تحليل الانحدار للخدمة المصرفية الجديدة على البيئة الابتكارية في إجمالي العينة
- 134 (29,2) نتائج تحليل الانحدار للميزة التنافسية على البيئة الابتكارية في المصارف العامة والمصارف الخاصة
- 134 (30,2) نتائج تحليل الانحدار للميزة التنافسية على البيئة الابتكارية في إجمالي العينة
- 135 (31,2) نتائج تحليل الانحدار للخدمة المصرفية الجديدة على منهجية الابتكار في المصارف العامة و المصارف الخاصة
- 135 (32,2) نتائج تحليل الانحدار للخدمة المصرفية الجديدة على منهجية الابتكار في إجمالي العينة
- 136 (33,2) نتائج تحليل الانحدار للميزة التنافسية على منهجية الابتكار في المصارف العامة و المصارف الخاصة
- 137 (34,2) نتائج تحليل الانحدار للميزة التنافسية على منهجية الابتكار في إجمالي العينة
- 138 (35,2) نتائج تحليل الانحدار للخدمة المصرفية الجديدة على استراتيجية الابتكار في المصارف العامة و المصارف الخاصة
- 138 (36,2) نتائج تحليل الانحدار للخدمة المصرفية الجديدة على استراتيجية الابتكار في إجمالي العينة
- 139 (37,2) نتائج تحليل الانحدار للميزة التنافسية على استراتيجية الابتكار في المصارف العامة و المصارف الخاصة
- 139 (38,2) نتائج تحليل الانحدار للميزة التنافسية على استراتيجية الابتكار في إجمالي العينة

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
14	متغيرات البحث	(1,1)
46	مخطط تكوين ثقافة المصرف	(2,2)
48	دور الثقافة في انسياب العملية الخدمية	(3,2)
56	خطوات ابتكار الخدمات المصرفية الجديدة	(4,3)
57	مخطط زمني لابتكار الخدمة المصرفية الجديدة	(5,3)
58	الموقع الهيكلي لفريق الابتكار و التطوير	(6,3)
62	نموذج لنظام إجرائي لتقييم فكرة لخدمة مصرفية جديدة	(7,3)
68	نموذج تحليل تجاري لخدمة مصرفية جديدة	(8,3)
70	هيكل جزئي للخدمة المصرفية	(9,3)
72	نطاق و سمات خارطة الخدمات المصرفية	(10,3)
79	عناصر و أهداف استراتيجية الابتكار	(11,4)
86	أسباب فشل الخدمات المصرفية الجديدة	(12,4)
98	الهيكل التنظيمي للمصرف التجاري السوري	(13,1)
100	الهيكل التنظيمي للمصرف العقاري	(14,1)
102	الهيكل التنظيمي لبنك عودة سورية	(15,1)
104	الهيكل التنظيمي لبنك بيبلس سورية	(16,1)
106	الهيكل التنظيمي لبنك بيمو السعودي الفرنسي سورية	(17,1)
110	نسب مساهمة المصارف في عينة البحث	(18,2)
111	نسب مساهمة الذكور و الإناث في عينة البحث	(19,2)
112	نسب انتشار عينة البحث على الفئات العمرية	(20,2)
113	نسب استجابة الفئات الإدارية	(21,2)
114	نسب استجابة الفئات العلمية	(22,2)
115	نسب استجابة الفئات وفقاً لسنوات الخبرة	(23,2)

فصل تمهيدي: خطة البحث

11	1	مقدمة
11	2	مشكلة البحث
13	3	أهمية البحث
13	4	أهداف البحث
14	5	مصطلحات و تعاريف
14	6	نموذج البحث
14	7	فرضيات البحث
15	8	منهج البحث
16	9	المجتمع الإحصائي و عينة البحث
16	10	أدوات تحليل البيانات
17	11	أساليب تحليل البيانات
18	12	البحوث و الدراسات السابقة
18	1.12	الدراسات العربية
19	2.12	الدراسات الأجنبية
21	13	الإضافة الجديدة للبحث
22		هوامش الفصل التمهيدي

1 - مقدمة: Introduction

يلعب التسويق في عالم المال و الأعمال و تحديداً قطاع المصارف دوراً متميزاً ينطوي على مجموعة من الأنشطة الهادفة و المتخصصة، يستطيع من خلالها المصرف إيصال ما ينتجه من خدمات إلى جمهور العملاء، بصورة تشبع حاجاتهم الائتمانية و المالية بأحسن الوسائل و أقل التكاليف، و يحقق في نفس الوقت مستوى الربحية المرغوب فيه (1).

هذا و يتعاضد الدور الحيوي للتسويق في ظل ظروف المنافسة الشديدة و محاولة كل مصرف الحصول على أكبر حصة ممكنة من التعامل، من خلال العمل على تطوير خدماتها و تحديثها سواء في شكل أوعية ادخارية متميزة أو خدمات إقراضية ذات شروط ميسرة، دون إهمال عامل السرعة و الجودة و الكفاءة في تقديم الخدمة المصرفية بكافة جوانبها، و ما تتضمنه من تطوير مزيج الخدمات المقدمة و التوسع الأفقي والرأسي في عملية تقديم الخدمة، و الاهتمام بنظام تسعير هذه الخدمات.

كل هذا و ذاك أدى بالضرورة إلى قدر أكبر من الاهتمام ببعض الأنشطة التسويقية الأكثر تخصصاً وعمقاً و أهمها الابتكار و التطوير، أي تطوير الخدمات المصرفية و ابتكار الجديد منها لتصبح أكثر قدرة على إشباع احتياجات و رغبات العملاء، و تحقيق أهداف المصرف المتعلقة بمستوى الربحية و حجم تعاملاته في السوق. و هذا ما يفسر اهتمام المصارف الرائدة بالتطبيقات التكنولوجية الحديثة و استخدام الحاسبات الإلكترونية و تعميم نظم الأتمتة في النشاط المصرفي لجذب مزيد من العملاء، فالخدمة المصرفية بكل خصائصها ومواصفاتها و الرضى عنها تتعرض جميعها للتقادم و المنافسة و حتى الإزاحة، لذلك كان الابتكار و التطوير مهمة دائمة و مستمرة و ملتصقة بالعمل المصرفي بكل جوانبه وأبعاده، و في بحثنا هذا ابتكار و تطوير الخدمات المصرفية الجديدة تؤكد على أهمية الأنشطة الابتكارية بالنسبة لجميع المصارف في الزمن الذي أصبح فيه الابتكار السمة المميزة لعالم المال و الأعمال.

2 - مشكلة البحث: Problem of Research

تطورت الأساليب التي تمارس بها المصارف نشاطاتها المختلفة تطوراً كمياً و نوعياً كبيراً خلال العقود الثلاثة الماضية، إذ لم يكن كثير من الخدمات و الأدوات المصرفية التي أخذت بها المصارف الأمريكية والأوروبية قد عرفت بعد.

و بما أن المال يعتبر عصب الحياة و المصارف هي الشرايين و الأوعية التي تقوم بنقله إلى كافة الأطراف، كان لا بد من إيلائها الأهمية الكبيرة كي تقوم بدورها المناسب، و هذا ما أدركته الدول المتقدمة مبكراً و الذي ساهم في حقيقة الأمر بإكسابها تلك الصفة (الدول المتقدمة)، حيث تتميز هذه

البلدان حالياً بأنظمة وخدمات مصرفية متطورة جداً و متشعبة و ممتدة إلى كافة أنحاء العالم، و تتنافس فيما بينها لتقديم الأفضل بإدخال خدمات أكثر حداثة و تطوراً بما يحقق الإشباع الفعلي للعميل.

و كان لزاماً على المصارف في الأجزاء الأخرى من العالم و منها سورية، العمل على مجاراة الدول الأخرى بتطوير و تحديث خدماتها و اتباع أساليب عمل جديدة، و إدخال تقانات حديثة للوصول إلى لغة تعامل مشتركة (على الأقل) تسهل تدفق الخدمات عبرها، و مما يصعب هذه المهمة القصور الذي تعانيه المصارف السورية في خدماتها و أنظمتها و إنتاجيتها، و الذي حدث لأسباب و تراكمات لعقود من الزمن لا مجال لذكرها الآن.

تكمن مشكلة البحث الأساسية في دراسة ابتكار الخدمات المصرفية الجديدة بحد ذاتها و واقع الابتكار الخدمي المصرفي السوري، و أثر تطوير الخدمات على الأداء المصرفي من حيث الدقة و السرعة و الفاعلية في إشباع رغبات العملاء و انعكاس ذلك على ولائهم للمصرف ذي العلاقة، و ما يطرأ من تغييرات على الوضع التنافسي القائم بين المصارف العامة و المصارف الخاصة، و يمكننا تلخيص مشكلة البحث في مجموعة من التساؤلات أهمها:

1. هل تحقق الخدمات المصرفية المقدمة من قبل المصارف السورية الإشباع المطلوب لحاجات العملاء؟
2. ما مستوى إدراك موظفي المصارف السورية لمفاهيم التسويق المصرفي و ما مدى قدرتهم على تجسيد تلك المفاهيم في أداء واجباتهم؟
3. هل لدى المصارف السورية أقسام وظيفية مسؤولة عن الابتكار و التطوير للخدمات المصرفية الجديدة؟
4. هل تتوفر المعرفة الكافية لدى المصارف السورية حول العناصر الأساسية اللازمة لابتكار و تطوير الخدمات المصرفية الجديدة؟ و في حال توفر هذه المعرفة هل تسعى هذه المصارف لتأمين تلك العناصر؟
5. هل تمتلك المصارف السورية أية رؤى أو استراتيجية لابتكار و تطوير الخدمات المصرفية الجديدة؟
6. هل تعي المصارف السورية التحديات و المخاطر المترتبة على عمليات ابتكار و تطوير الخدمات المصرفية الجديدة؟ و هل تمتلك أية وسائل أو سبل لحماية تلك الابتكارات؟

3- أهمية البحث: *Importance of Research*

لا يوجد مصرف يمارس نشاطه بنجاح دون اعتماده على الفكر التسويقي المنفتح على كل جديد، و الذي يرسم خطاه المستقبلية و يوجه مختلف أنشطته لتحقيق الأهداف المرجوة، فالتسويق هو الروح المبدعة ذات القوة الدافعة لتوليد الحافز على الخلق و الابتكار و التطوير و التحديث⁽²⁾. يستقي هذا البحث أهميته العلمية و العملية بالنسبة للقطاع المالي عموماً و القطاع المصرفي على وجه التحديد، من أهمية الموضوع الذي يناقشه و ندرة الأبحاث و الدراسات التي تناولت ابتكار الخدمات المصرفية الجديدة و تطويرها.

3-1- الأهمية العلمية: *Scientific Importance*

يمكن تلخيص الأهمية العلمية للبحث في النقاط التالية:

1. دراسة مفهوم الابتكار و أهميته و العلاقة المتبادلة بين الابتكار و التسويق.
2. تحليل الابتكار إلى عناصره الثلاث الأساسية (البيئة، المنهجية، الاستراتيجية).
3. دراسة علاقة الابتكار و عناصره الثلاث الأساسية السالفة الذكر كمتغيرات مستقلة بكل من الخدمة المصرفية الجديدة و الميزة التنافسية كمتغيرات تابعة.

3-2- الأهمية العملية: *Practical Importance*

أما الأهمية العملية تتضمن الجوانب التالية:

1. توصيف و تحليل واقع الابتكار و تقديم صورة حقيقية عن مستوى الابتكار و التطوير الخدمي في المصارف السورية.
2. المقارنة بين المصارف السورية العامة و الخاصة فيما يتعلق بالابتكار و التطوير ودورها في تحقيق الميزة التنافسية و تقديم الخدمات المصرفية الجديدة.
3. يعتبر هذا البحث بمثابة منطلق نظري لعملية الابتكار و دليل عمل يمكن اتباعه من قبل المصارف لتهيئة الظروف اللازمة لتطوير خدماتها الحالية و ابتكار خدمات مصرفية جديدة.

4- أهداف البحث: *Objectives of Research*

يهدف هذا البحث إلى:

1. تقديم شرح مفصل لمفهوم الابتكار بشكل عام و علاقته بالتسويق، و بحث مفهوم التسويق الابتكاري باعتبار أن الابتكار هو جزء لا يتجزأ من التسويق.
2. بحث المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها عملية ابتكار و تطوير الخدمات المصرفية الجديدة.

3. دراسة المبادئ و الأفكار و الخطوات التي تقوم عليها استراتيجية ابتكار و تطوير الخدمات المصرفية الجديدة.

4. تقديم مجموعة من النتائج و التوصيات بناءً على نتائج الدراسة الميدانية التي سيجري تطبيقها في بعض المصارف السورية العامة و الخاصة.

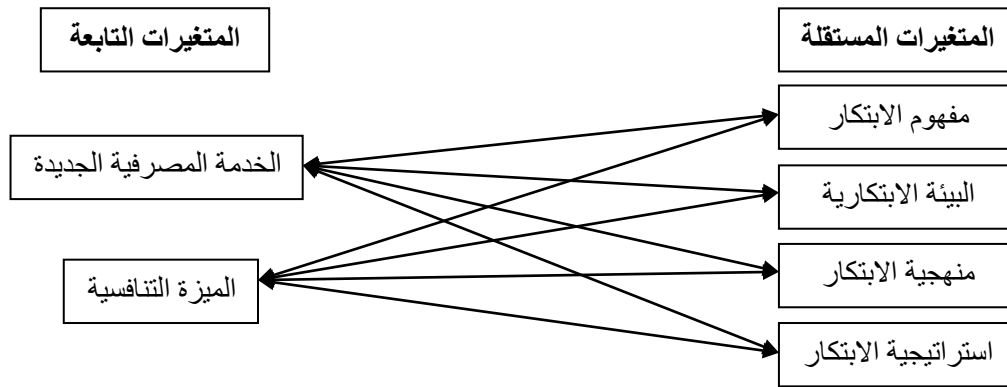
5- مصطلحات و تعاريف: *Terms & Definitions*

يقسم البحث إلى خمسة عناصر رئيسية هي: التسويق - الابتكار - التسويق الابتكاري - الخدمة المصرفية الجديدة - الميزة التنافسية

- التسويق: مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي تؤديها المنظمة لتسهيل عمليات التبادل⁽³⁾.
- الابتكار: القدرة على جمع الأفكار و إخراجها بأسلوب فريد من نوعه⁽⁴⁾.
- التسويق الابتكاري: الاستغلال الناجح للأفكار الجديدة⁽⁵⁾.
- الخدمة المصرفية الجديدة: خدمة جديدة لم يسبق لأحد أن قدمها في السوق⁽⁶⁾.
- الميزة التنافسية: المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم و منافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون⁽⁷⁾.

6- نموذج البحث: *Form of Research*

نستعرض فيما يلي متغيرات البحث المستقلة و التابعة كالاتي:



المصدر: الباحث

شكل (1,1) متغيرات البحث

7- فرضيات البحث: *Hypothesis of Research*

يقوم هذا البحث على دراسة علاقة الابتكار و عناصره الثلاث الأساسية (البيئة، المنهجية، الاستراتيجية) بكل من الخدمة المصرفية الجديدة و تحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة إلى بحث

الفروق بين المصارف العامة و المصارف الخاصة في الابتكار و التطوير، و فيما يلي الفرضيات الخمسة التي تغطي الجوانب المذكورة أعلاه:

1. الفرضية الأولى (الابتكار):

- توجد علاقة معنوية بين الابتكار و الخدمة المصرفية الجديدة.
- توجد علاقة معنوية بين الابتكار و تحقيق الميزة التنافسية للمصرف.

2. الفرضية الثانية (البيئة الابتكارية):

- توجد علاقة معنوية بين ابتكار الخدمات المصرفية الجديدة و توفير البيئة الابتكارية.
- توجد علاقة معنوية بين تحقيق الميزة التنافسية و توفير البيئة الابتكارية.

3. الفرضية الثالثة (منهجية الابتكار):

- توجد علاقة معنوية بين ابتكار الخدمات المصرفية الجديدة و اتباع منهجية عملية للابتكار.
- توجد علاقة معنوية بين تحقيق الميزة التنافسية و اتباع منهجية عملية للابتكار.

4. الفرضية الرابعة (استراتيجية الابتكار):

- توجد علاقة معنوية بين ابتكار الخدمات المصرفية الجديدة و اتباع استراتيجية ابتكارية مناسبة.
- توجد علاقة معنوية بين تحقيق الميزة التنافسية و اتباع استراتيجية ابتكارية مناسبة.

5. الفرضية الخامسة (مقارنة):

هنالك فروق جوهرية في فهم و تطبيق الابتكار و التطوير في المصارف العامة مقارنة مع المصارف الخاصة.

8- منهج البحث: *General Form of Research*

سيتم تقسيم هذا البحث الذي سنعتمد فيه المنهج الوصفي لتحليل واقع الابتكار و التطوير في المصارف السورية إلى جزئين رئيسيين هما:

1. الجزء الأول (النظري): يهتم بالجوانب النظرية، حيث سيتم دراسة مفهوم الابتكار و علاقته بالتسويق بالإضافة إلى دراسة المرتكزات الأساسية للابتكار و خطوات و استراتيجيات ابتكار وتطوير الخدمات المصرفية الجديدة.

2. الجزء الثاني (العملي): سيتم إجراء بحث ميداني في بعض المصارف السورية، حيث سيقترن على بعض المصارف العامة و بعض المصارف الخاصة، و ذلك من خلال الاستبيان الذي سيتم تصميمه لغرض البحث بهدف توصيف و تحليل واقع الابتكار فيها.

9- المجتمع الإحصائي و عينة البحث: *Statistical Population & Research Sample*

يتمثل المجتمع الإحصائي في هذا البحث بالقطاع المصرفي في سورية حيث سيتم اختيار عينة منه مؤلفة من بعض المصارف العامة و الخاصة، و ستم مقارنة نتائج الدراسة في المصارف العامة بالنتائج في المصارف الخاصة لدراسة واقع الابتكار في القطاع المصرفي السوري الخاص و العام ومقدار التفاوت بين المصارف العامة و الخاصة في هذا السياق.

10- أساليب جمع البيانات: *Data Collection Methods*

من أهم الأساليب المستخدمة في جمع البيانات:

1. أسلوب المسح الميداني: من خلال الاستبيان الذي سيتم تصميمه بغرض الوصول إلى بيانات ومعلومات فعلية عن مدى فهم متخذي القرار و العاملين في المصارف السورية العامة والخاصة لأهمية الابتكار و دوره في النهوض بالعمل المصرفي و تطويره، من خلال التعرف على مدى اتباع تلك المصارف لاستراتيجيات ابتكار و تطوير الخدمات المصرفية الجديدة، حيث سيتم توزيع الاستبيان على المعنيين في تلك المصارف لمعرفة آرائهم و تطلعاتهم.
2. المقابلة الشخصية: حيث سيتم إجراء مقابلات شخصية مع المديرين و متخذي القرارات والعاملين في المصارف العامة و الخاصة، من أجل الوصول إلى معلومات أكثر و حقائق أدق حول رؤيتهم لمستقبل خدمات أكثر جدوى، نظراً لما توفره المقابلة الشخصية من مرونة أوسع وحرية أكبر في طرح الأسئلة و الاستفاضة في شرح و توضيح النقاط المهمة، إضافة لما تحققه هذه الطريقة من ملاحظة انفعالات المبحوث معه و ردود فعله، التي قد يُستشف منها بعض المعطيات لا يفصح عنها المبحوث لسبب أو لآخر.
3. الملاحظة: نظراً لما توفره الملاحظة من الوصول إلى بعض الجزئيات الصغيرة التي تكون لها دلالات مهمة توضح بعض الجوانب التي تساعد في إعطاء صورة أكثر تكاملاً عن حقيقة الوضع القائم.
4. الكتب باللغتين العربية و الانكليزية.
5. المحاضرات و الندوات و المؤتمرات المتعلقة بالمصارف و العمل المصرفي.
6. الدوريات و التقارير و المجالات المتخصصة.

7. الأبحاث و الدراسات العلمية المنشورة في المواقع المتخصصة للجامعات و مراكز الدراسات والبحوث على شبكة الإنترنت.

11- أساليب تحليل البيانات: *Data Analysis Methods*

يقصد بتحليل البيانات التعرف على البيانات و اختبار جودتها و التأكد من صحة فرضيات البحث، ويوجد العديد من الأساليب التي يمكن استخدامها لتحليل البيانات، و في هذه الدراسة سوف نستخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) على النحو التالي:

1. مقياس الإحصاء الوصفي الذي يتألف من نسب مئوية و تكرارات من أجل وصف خصائص عينة البحث.
2. اختبار كاي تربيع *Chi-Square* لدراسة استقلالية العلاقة بين المتغيرات التابعة و المتغيرات المستقلة.
3. تحليل التباين أحادي الجانب *Anova* لمعرفة فيما إذا كانت الاختلافات في المتوسطات بين مصارف عينة البحث جوهرية أم لا.
4. معامل الارتباط *Person* من أجل اختبار العلاقة بين متغيرات البحث المستقلة و التابعة.
5. تحليل الانحدار المتعدد *Regression Analysis* لمعرفة أثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.

12- البحوث و الدراسات السابقة: Previous Studies

سنقوم بعرض الدراسات السابقة العربية و الأجنبية في الجدول التالي:

12-1- الدراسات العربية:

اسم الباحث	العام	اسم البحث	متغيرات البحث	أهم الأهداف	أهم النتائج
نازم ملكاوي	2007	نظم المعلومات والمعرفة وأثرهما في الإبداع: دراسة في البنوك التجارية الأردنية.	- عوامل النجاح الحرجة للإبداع. - نظم المعلومات.	التعرف على مستوى فاعلية نظم المعلومات المستخدمة في المصارف التجارية الأردنية	- ضرورة تحقيق التلاؤم بين المتطلبات التنظيمية ونظم المعلومات. - مواكبة التقانات المتطورة، و تطبيق مشروع مخزن البيانات و اعتماد نظم اتصالات فعال. - تعزيز و تقوية عوامل النجاح الحرجة للإبداع (هيكل عملية الإبداع، ثقافة الإبداع، الأفراد.....)(8)
رعد الصرن	2005	طريقة جديدة لدراسة جودة الخدمات في القطاع المصرفي: دراسة ميدانية مقارنة بين بعض المصارف السورية والأردنية.	- العولمة. - جودة الخدمة. - الخدمة المصرفية	- تقديم طريقة جديدة لدراسة جودة الخدمات في القطاع المصرفي. - التعرف على كافة الطرائق المستخدمة في إدارة وتحسين جودة الخدمات المصرفية السورية والأردنية وتحديد مدى انسجامها مع الطريقة الجديدة.	بالنسبة للمصارف السورية: - الاهتمام بشبكات الاتصالات العالمية. - تطوير و ابتكار خدمات مصرفية جديدة ترتقي إلى مستوى الخدمات المصرفية العالمية. - تفعيل الطرائق الالكترونية لتقديم الخدمات المصرفية. بالنسبة للمصارف الأردنية: - استكمال مشروعات نظم المعلومات و التقانات والشبكات. - ابتكار أنواع جديدة من الخدمات المصرفية. - وضع السبل الكفيلة بمواجهة التحديات الناتجة عن التعامل بالنقود الالكترونية e-cash و بطاقات الائتمان Credit Cards و غيرها(9).
طوني نادر	2004	اتجاهات المتعاملين حول الخدمة المصرفية المقدمة من قبل المصرف التجاري	- الخدمة المصرفية. - اتجاهات المتعاملين. - التقانات الحديثة.	التعرف على اتجاهات المتعاملين حول الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف التجاري السوري.	- الاطلاع على آراء المتعاملين و مقترحاتهم من خلال الاستبيانات الدورية و صناديق الشكاوى. - تطوير المزيج الخدمي المقدم لتعديله ليتلاءم مع رغبات المتعاملين المتطورة. - تطوير موقع للمصرف على شبكة الأنترنت وتطبيق الأتمتة الكاملة لكافة الفروع. - تدريب و تأهيل الموظفين العاملين في المصرف

حسان الأحمد	1996	السوري.	الخدمات المصرفية وتسويقها في المصارف التجارية السورية.	- التسويق والترويج. - مستوى الخدمات المصرفية المقدمة.	التعرف على طبيعة ومستوى و نوع وطريقة أداء الخدمات المصرفية في المصارف التجارية السورية.	لتأمين تعامل أفضل مع العملاء ⁽¹⁰⁾ .
----------------	------	---------	--	--	---	--

12-2- الدراسات الأجنبية:

اسم الباحث	العام	اسم البحث	متغيرات البحث	أهم الأهداف	أهم النتائج
أفروديتي كيرو Afroditi Kero	2010	تحمل المصارف لمخاطر الابتكار المالي والتمويل الصغير <i>Banks Risk Taking, Financial Innovation and Macroeconomic Risk</i>	- مخاطر الابتكار. - المشتقات المالية.	- دراسة نشوء أسواق المال الرئيسية و الثانوية و تطور المخاطر المرتبطة بكل سوق. - ابتكار المشتقات المالية وكيفية دخولها في المحفظة المصرفية للمصارف الأمريكية.	الاستثمار الكبير في المشتقات المالية و البعد عن الرقابة أسهما في حدوث الأزمة المالية العالمية والإفلاس الكبير للمصارف الأمريكية ⁽¹²⁾ .
أرجا كوسيسيتو، سيلينا باليساو Arja Kuusisto, Seliina Paallys- aho	2008	دور العميل في إنتاج الخدمة والابتكار: التطلع باتجاهات أبحاث مستقبلية <i>Customer role in service production and innovation: looking for directions for future research</i>	- قدرات العملاء. - تحفيز العملاء. - ابتكار الخدمات.	دراسة دور العميل في إنتاج الخدمة من حيث تصميمها وتنفيذها ومن ثم تقديمها.	- العملاء يستشعرون فوائد الابتكار أكثر من غيرهم. - تطوير مساهمة العملاء في الابتكار من خلال تطوير الاتصال وتحسين قدرات فريق العمل وتبادل المعرفة ⁽¹³⁾ .
كريس فوس و ليونيك زوميرديجك Chris Voss & Leonieke Zomerdijs	2007	الابتكار في الخدمات التجريبية- وجهة نظر تجريبية <i>Innovation in Experiential Services- Empirical view</i>	- عناصر الابتكار. - عملية الابتكار. - الخدمات التجريبية.	التركيز على تجربة العميل وتفاعله مع المنظمة.	- الخدمة هي رحلة تمتد فترة من الزمن وتتألف من مجموعة عناصر أساسية و عناصر محسوسة. - هذه العناصر يجب أن تكون مصممة و موجهة بعناية فائقة حيث أن الابتكار ممكن في كل عنصر من تلك العناصر ⁽¹⁴⁾ .

جون دوغان John C.Dugan	2007	تحديات الابتكار المالي. <i>The Challenges of Financial Innovation</i>	- ضمانات قروض الرهن العقاري. - المشتقات المالية. - الإجراءات الرقابية.	إيجاد آلية للرقابة و الإشراف على الخدمات الجديدة دون أن يؤدي ذلك إلى فرض قيود غير ضرورية تعوق الابتكار. حمايتها(15).	ضرورة رصد الإمكانيات المالية اللازمة لتطوير كادر إداري قادر على ضبط عمليات الابتكار والتطوير و
ريجي جارفينن وأوليفي ليتينين Raiji Jarvinen & Uolevi Lehtinen	2007	العمل الابتكاري للخدمات الإلكترونية في القطاع المالي <i>Innovative Consumer e-Services in the Financial Sector</i>	- المستهلك(العميل). - الخدمات المالية الإلكترونية. - التفاعل في البيئة الإلكترونية.	معالجة العقبات المرتبطة بابتكار الخدمات المالية الإلكترونية التي يكون للشاشات الإلكترونية دوراً في تقديمها.	- معظم الخدمات المالية ستصبح متاحة عبر الإنترنت في المستقبل القريب. - ضرورة خلق الثقة في البيئة الإلكترونية(16).
فيكرام ماناشاراماني Vikram Manasharamani	2005	نحو نظرية ابتكار الخدمات، دراسة استقرائية حول قياس فردية الخدمات <i>Towards a Theory of Services Innovation: an Inductive CaseStudy Approach to Evaluating the Uniqueness of Services</i>	- التطور التقني. - العنصر البشري.	- إيجاد نظرية متكاملة حول ابتكار الخدمات. - تحسين آلية تقديم الخدمات وأثره على دورة حياة الخدمة المبتكرة.	التأكيد على أهمية العنصر البشري في عملية الابتكار. توفر الوعي الكافي و الثقافة المناسبة التي تولد مناخ اجتماعي قابل للاستيعاب و تلقي الخدمات والأفكار الجديدة(17).
أندرس جوكام Andres Juhkam	2003	الابتكار المالي في إستونيا <i>Financial Innovation in Estonia</i>	- إجراءات الخدمات المصرفية التجارية. - حجم الاستثمار في الابتكار المالي. - الدعم القانوني والتشريعي للابتكار.	دراسة عن الابتكار المالي في المصارف التجارية الأستونية.	يمكن تشجيع الأنشطة التجارية وتحسين سيولة الأسواق من خلال ابتكار إجراءات تجارية جديدة تفعل دور المصارف و تسرع أداؤها في منح التسهيلات التجارية(18).
اتحاد المصرفيين الكنديين The Canadian Bankers Association's Submission on	2002	الصناعة المصرفية والابتكار، قصة النجاح الكندية <i>Banking and Innovation: A Canadian Success Story</i>	- الابتكار. - المعرفة. - الصناعة المصرفية.	كيفية ضمان المركز التنافسي العالمي لكندا.	- تعزيز الاقتصاد المعرفي لديها وزيادة القدرة على الابتكار. - اعتماد الممارسات التجارية الرائدة و تطبيق أفضل ممارسة للتقانات.

Innovation Strategy				- جعل البنية التحتية المصرفية الكندية تحتل مواقع متقدمة عالمياً ⁽¹⁹⁾ .
سكوت فرام و لورنس وايت W.Scott Fram & Lawrence J.White 2002	دراسات تجريبية في الابتكار المالي، كثير من الأقوال و قليل من الأفعال Empirical Studies of Financial Innovation: Lots of Talk, Little Action	- الابتكار المالي. - السوق. - التقنية. - الصناعة المصرفية.	إيجاد تعريف جديد للابتكار المالي يوضح أهمية الابتكار والظروف المؤثرة فيه.	- الابتكار المالي يحسن و يرفع مستوى الرفاهية الاجتماعية. - يرتبط الابتكار بقوة السوق وحجم المؤسسة المالية و توفر التقنية المناسبة و ظروف الطلب في السوق ⁽²⁰⁾ .

13- الإضافة الجديدة للبحث:

نلاحظ من الدراسات السابقة أنها في معظمها تركز على الجانب التقني في الابتكار و على تجارب دول معينة، كما يكتفي العديد منها بالحديث عن ابتكار الخدمات بشكل عام دون التعمق أكثر والتخصص في مجال الخدمات المصرفية الجديدة التي تشكل محور البحث هنا. ما يميز هذا البحث أنه يقدم نموذجاً متكاملاً لابتكار الخدمة المصرفية، من خلال عرض العناصر الأساسية التي تكون بمجموعها التسلسل المنطقي المفضي إلى الابتكار، حيث يقدم الجزء الأول عرضاً نظرياً لمفهوم الابتكار و التسويق و العلاقة بينها بالإضافة إلى شرح مفهوم التسويق الابتكاري كما يبحث في المرتكزات الأساسية للابتكار، وأخيراً يقدم استراتيجية متكاملة للابتكار تتضمن المراحل التي تتشكل عبرها الخدمة المصرفية الجديدة.

هوامش الفصل التمهيدي

- 1- معلا، ناجي (1994): **أصول التسويق المصرفي**، معهد الدراسات المصرفية، عمان، ط1، ص9.
- 2- الخضير، محسن أحمد (1999): **التسويق المصرفي**، إيتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، ط1، ص15.
- 3- المساعد، زكي خليل (2001): **التسويق في المفهوم الشامل**، دار زهران، عمان، ط2، ص18.
- 4- الزياد، محمد عواد (2008): **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، دار صفاء، عمان، ط1، ص358.
- 5- Vicky Pryce (1994): *Innovation-your Move, DTI:Department of Trade and Innovation, dti.gov.uk/innovation, p28.*
- 6 -العجارمة، تيسير (2005): **التسويق المصرفي**، دار الحامد، عمان، ط1، ص144-145.
- 7 -السلمي، علي (2001): **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية**، دار غريب للنشر، القاهرة، ط1، ص104.
- 8 -ملاكوي، نازم (2007): **نظم المعلومات و المعرفة و أثرهما في الإبداع**: دراسة في البنوك التجارية الأردنية، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، إشراف: د.محمد الحسين، د.عبد الستار العلي، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
- 9 -الصرن، رعد (2005): **طريقة جديدة لدراسة جودة الخدمات في القطاع المصرفي**: دراسة ميدانية مقارنة بين بعض المصارف السورية و الأردنية، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، إشراف: أ.د.عبد اللطيف عبد اللطيف، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
- 10 - نادر، طوني (2004): **اتجاهات المتعاملين حول الخدمة المصرفية المقدمة من قبل المصرف التجاري السوري**: دراسة ميدانية، **أطروحة ماجستير غير منشورة**، إشراف: أ.د. سليمان الفارس، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
- 11 - الأحمـد، حسان (1996): **الخدمات المصرفية و تسويقها في المصارف التجارية السورية**، **أطروحة ماجستير غير منشورة**، إشراف: د.زكي حنوش، د.عادل رجب، كلية الاقتصاد، جامعة حلب.
- 12- Afroditi Kero (2010): *Banks Risk Taking, Financial Innovation and Macroeconomic Risk, European University Institute.*
- 13- Arja Kuusisto,Seliina Paallysaho(2008): *Customer role in service production and innovation: looking for directions for future research, Lappeenranta University of Technology.*
- 14- Chris Voss & Leonieke Zomerdijs (2007): *Innovation in Experiential Services – Empirical view, London Business School, London.*
- 15- John C.Dugan (2007): *The Challenges of Financial Innovation, China Banking Regulatory Commission, Beijing.*
- 16- Raiji Jarvinen & Uolevi Lehtinen (2007): *Innovative Consumer e-Services in the Financial Sector, School of Business Administration, University of Tampere, Tampere, Finland.*
- 17- Vikram Manasharamani (2005): *Towards a Theory of Services Innovation: an Inductive CaseStudy Approach to Evaluating the Uniqueness of Services, Sloan School of Mangement, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge.*
- 18- Andres Juhkam (2003): *Financial Innovation in Estonia, PRAXIS Center for Policy Studies, Estonia.*
- 19- *The Canadian Bankers Association's Submission on Innovation Strategy – Canada's Innovation Strategy (2002): Banking and Innovation: A Canadian Success Story.*
- 20- W.Scott Fram & Lawrence J.White (2002): *Empirical Studies of Financial Innovation: Lots of Talk, Little Action? Stern School of Business, New York University, New York.*

الجزء الأول : القسم النظري
Part one: Theoretical Section

الفصل الأول: الابتكار و التسويق

25	1	مقدمة
25	2	تعريف الابتكار
26	3	تعريف الخدمة المصرفية الجديدة
27	4	تعريف ابتكار الخدمة المصرفية الجديدة
27	5	أهمية الابتكار للتسويق
29	6	المعلومات التسويقية كمادة أساسية للابتكارات
29	7	المتطلبات التسويقية لابتكار و تطوير الخدمات الجديدة
30	8	التسويق الابتكاري و المزيج التسويقي الابتكاري
34		هوامش الفصل الأول

1- مقدمة: Introduction

يمثل الابتكار أحد المتطلبات الأساسية في الإدارة المعاصرة إذ لم يعد كافياً أداء الأعمال في المصارف على اختلاف أنواعها بالطرق التقليدية، لذلك و من أجل ضمان استمرار نمو هذه المصارف يجب أن لا تقف عند حد الكفاءة بمعنى أن تقوم بإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة، بل يجب أن يصل طموحها إلى حد الابتكار و الإبداع و التجديد، و بالرغم من أهمية الابتكار لشتى مجالات الحياة الاجتماعية و الاقتصادية و حتى السياسية يمكننا القول أن فقط ما نسبته 20% من المجتمعات تعيش الإبداع و الابتكار⁽¹⁾.

لذلك تتجه حالياً بعض المصارف لتقصير دورة حياة المنتج المصرفي، فعندما تظهر منتجات جديدة تصبح المنتجات القديمة غير مطلوبة و تحتاج إلى أن تُستبعد بالتدريج، هذه العملية تمثل روح الابتكار و التجديد و تساعد المصرف على تحقيق ميزة تنافسية.

و يمكن أن يتجلى الابتكار بعدة أشكال حيث يمكن أن يتمثل في تطوير سلعة أو خدمة جديدة، أو فتح سوق جديد، أو طريقة جديدة لتطوير العمل و إدارته، و بالتالي فالابتكار لا يقتصر على الأمور التقنية بل يتعداها إلى الجانب التنظيمي و الإداري، و هو عمل غير روتيني يشمل مجالي الإنتاج والخدمات على حد سواء.

2- تعريف الابتكار: The Definition of Innovation

للابتكار العديد من التعاريف تتراوح بين ما هو عام و شامل إلى أشكال أكثر تحديداً و وضوحاً، فالفكرة الشائعة حول الابتكار هي أنه التوصل إلى كل ما هو جديد، و مثال ذلك التعريف الذي قدمه توم بيترز *Tom Peters* (1995) فالابتكار حسب رأيه هو: "التعامل مع شيء جديد"⁽²⁾، لكن بعد أن بدأ بعض المفكرين و الباحثين بدراسة الابتكار و نظرياته في مختلف مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية و الثقافية، أخذ مفهوم الابتكار يتطور وفق أسلوب علمي ممنهج، كالتعريف الذي قدمه شيرميرهورن *Schermerhorn* (1997) بأن الابتكار هو: "خلق الأفكار الجديدة و وضعها في حيز التطبيق"⁽³⁾، و تعريف كروفورد و بينيديتو *Crawford & Benedett* (2002) للابتكار بأنه: "البعد المتفرد في الشكل و الصياغة و توظيف الأشياء"⁽⁴⁾، أما بيتر داركر *P. Durker* (1994) فقد عرف الابتكار بأنه: "التخلي المنظم عن القديم"⁽⁵⁾، و المقصود بالتخلي المنظم هنا إحلال الجديد محل القديم بطريقة عقلانية مدروسة، و يعرف زيبل *Zipple* (2001) الابتكار بأنه: "التفكير بعيداً عن السياقات التقليدية"⁽⁶⁾، كما يعرف جون كاو *John Kao* (1996) الابتكار

بأنه: "العملية التي من خلالها تولد الأفكار و تتطور و تتحول إلى قيمة ملموسة"⁽⁷⁾، و يُعرَف الابتكار كذلك بأنه: "التطبيق العملي للاختراع، أو عملية صنع سلعة، أو تقديم خدمة جديدة"⁽⁸⁾.

هذا و يختلف مفهوم الابتكار عموماً عن مفهومه من خلال السوق فالأمر هنا منوط بالكيفية التي ينظر بها السوق إلى السلعة أو الخدمة، فإذا لم يلاحظ الزبائن بأن السلعة أو الخدمة جديدة فإنها لا تكون ابتكارية، و وفقاً لذلك يمكن تعريف الابتكار بأنه: "التوصل إلى ما هو جديد و الذي يضيف قيمة أكبر و أسرع من المنافسين في السوق"⁽⁹⁾.

من التعاريف السابقة يمكن استنتاج الجوانب الأساسية التي يتكون منها الابتكار و هي⁽¹⁰⁾:

1. الطلاقة *Fluency*: تعني القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار أو الأسئلة.
2. المرونة *Flexibility*: تعني القدرة على إنتاج عدد كبير متنوع من الأفكار، و التحول من نوع معين من الفكر إلى نوع آخر.
3. الأصالة *Geniunity*: هي القدرة على التفكير بطريقة جديدة و القدرة على إنتاج الأفكار الماهرة أكثر من الأفكار الشائعة أو الواضحة.
4. الحساسية للمشكلات *Sensitivity*: أي القدرة على الإحساس و رؤية الكثير من المشكلات في الوقت نفسه.
5. الاتجاه *Direction*: القدرة على الاحتفاظ بالاتجاه دون تشتت.

و أخيراً يمكننا أن نعرف الابتكار من وجهة نظرنا بأنه: "قدرة عقلية يحاول فيها الإنسان أن ينتج (فكرة، وسيلة، أداة، طريقة..... إلخ) لم تكن موجودة من قبل، أو تطوير رئيسي لها دون تقليد، بما يحقق نفعاً للفرد و المجتمع".

3- تعريف الخدمة المصرفية الجديدة: *Definition of New Banking Service*

تعتبر الخدمة المصرفية أهم عنصر في مزيج التسويق المصرفي بكل ما تتصف به من خصائص وفوائد، و هي غير ملموسة الأمر الذي ينعكس على الطريقة و الأسلوب اللذين يتم بهما ابتكار وترويج و توزيع هذه الخدمات.

و لابد لنا قبل تعريف ابتكار الخدمة المصرفية الجديدة من توضيح مفهومها و ضرورة التمييز بينها وبين تحسين الخدمة المصرفية، فالمفهوم الأول مرتبط بابتكار: "خدمة جديدة غير موجودة و لم يسبق لأحد أن قدمها في السوق"⁽¹¹⁾، أما تحسين الخدمة يتضمن تحسين أداء خدمة قائمة و تبسيط الإجراءات وتخفيض التكاليف و ما إلى ذلك.

4- تعريف ابتكار الخدمة المصرفية الجديدة: *Definition of Innovating New Banking Service*

إن الطريقة التي يتم بها ابتكار و تطوير معظم الخدمات المصرفية إما أن ترتبط بمجموعة من الخدمات التي يكون لها نفس الفوائد مثل التحويلات النقدية و القروض و إما أن ترتبط بدورة الحياة الحقيقية للخدمة، حيث تتضمن المجموعة الأولى توسيع مزيج الخدمات من خلال ابتكار و تطوير خدمات جديدة و بالتالي تغيير آلية الاختيار لدى جمهور العملاء، أما فيما يتعلق بالعوامل المرتبطة بدورة الحياة فإنها ترتبط بكل مرحلة من مراحل الدورة على حده و هي: التقديم و النمو و النضوج و الانحدار.

و يمكن أن نعرف ابتكار الخدمة المصرفية الجديدة بأنه: "تقديم الجديد من الأنشطة و العمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في العناصر الملموسة و غير الملموسة المقدمة من قبل المصرف والتي لم تكن موجودة من قبل و لم يسبق لأحد تقديمها، و التي يدركها المستفيدون من خلال ملامحها و قيمها المنفعية التي تشكل مصدراً لإشباع حاجاتهم و رغباتهم المالية و الائتمانية الحالية و المستقبلية"⁽¹²⁾.

من التعريف السابق نستنتج أن ابتكار الخدمة المصرفية الجديدة يتعلق بخلق منفعة جديدة تشبع حاجات العملاء و رغباتهم من خلال تقديم خدمات مصرفية جديدة لم يسبق لأحد تقديمها من قبل.

5- أهمية الابتكار للتسويق: *The Importance of Innovation for Marketing*

يقول بيتر داركر P.Durker إن العمل لديه وظيفتان شرعيتان هما: الابتكار و التسويق، وأن الابتكار هو التطوير المستمر للتقديم عن طريق الجديد بهدف تقديم الأفضل، و تحاول المصارف تحقيق هذا الهدف، إلا أن عملية الابتكار صعبة و تتطلب عملاً شاقاً و أنواعاً مختلفة من الإبداع⁽¹³⁾. و تتجلى أهمية الابتكار للتسويق في العديد من النقاط أهمها:

1. تبرير وجود و إقامة المصرف: إن التبرير الاقتصادي و الاجتماعي لوجود الأعمال هو قدرة المصرف على إفادة و رضا العملاء، و التي ترتبط بتحديد الحاجات الجديدة للمجموعات المتنوعة من العملاء، لذلك يجب أن تُدار الأعمال بالطرائق العلمية و التقنية الجديدة لتقديم الخدمات المشبعة للحاجات الجديدة للعملاء.

2. البرمجة التسويقية تبدأ بالخدمة: إن تخطيط الخدمة هو بداية البرنامج التسويقي للمصرف، حيث تبدأ فكرة تقديم الخدمة من داخل المصرف أو من خارجه و من ثم يقوم قسم التسويق بتحديد فيما إذا كان هنالك سوق مجدية لهذه الخدمة أم لا.

3. الخدمات الجديدة أساسية للنمو: إن الخدمات الجديدة المبتكرة تشكل عاملاً رئيسياً للنمو نظراً لما ينتج عنها من مكاسب متنوعة للمصارف، تبدأ باتساع أسواقها و استهداف شرائح أخرى من العملاء بالتالي زيادة المبيعات و الأرباح التي يجب أن يوظف جزء منها في عملية الابتكار والجزء الآخر لدعم عملية النمو.

4. الانتقائية المتزايدة للعميل: في ظل التقدم الحالي و التطور السريع في مختلف المجالات، والذي أدى إلى إغراق الأسواق بمختلف أنواع المنتجات و أشكال الخدمات التي أنتجت بدورها عميل أكثر انتقائية للخدمات التي تشبع حاجاته.

هذه النقاط زادت من أهمية ابتكار الخدمات الجديدة المتطورة بهدف جذب العملاء و إرضاء رغباتهم، الأمر الذي يحققه الابتكار و يعجز عنه التقليد⁽¹⁴⁾.

و يعتبر الابتكار في مجال الخدمات المصرفية الجديدة من التحديات الرئيسية التي تواجه التخطيط التسويقي، فالمصارف لا بد و أن تفكر في إيجاد و خلق خدمات جديدة تُضاف إلى الخدمات القائمة أو تحل محلها، حيث تزداد ضراوة المنافسة بشكل دائم و هذا بدوره يعرض المصارف إلى المخاطرة⁽¹⁵⁾.

و على هذا فإن الاتجاه الاستراتيجي التسويقي يعتبر من أهم الدعائم الأساسية التي تعتمد عليها المصارف لاستقرار مبيعاتها و زيادة أرباحها و من ثم استمرار و استقرار نمو هذه المصارف، وبغض النظر عما يتناوله و يتضمنه الابتكار فإن استخدامه في الصيغ المعاصرة للتسويق يحقق الكثير من الفوائد و النتائج الهامة و هي:

1. استمرار و استقرار و نمو المبيعات و الأرباح.
2. مقابلة الاحتياجات و المتطلبات المتطورة للسوق و العملاء.
3. مواجهة المنافسة القائمة أو المحتملة.
4. تقليل مخاطر الاعتماد على خدمة وحيدة أو عدد محدود منها.
5. تكوين سمعة طيبة لدى جمهور المتعاملين اتجاه المصرف و مكانته.
6. استهداف أسواق و فئات عملاء جديدة.

6- المعلومات التسويقية كمادة أساسية للابتكارات: *Marketing Information as a Basic Subject for Innovations*

إن النتائج الباهرة التي حققتها إدارات التسويق في مجالات التطوير و الابتكار المبنية على تلبية رغبات و أذواق العملاء، جعل للتسويق و المعلومات التسويقية المكانة المركزية في عمليات تخطيط وتنفيذ و متابعة مختلف استراتيجيات التطوير و الابتكار للخدمات، حيث تحتاج استراتيجية الابتكار إلى الفهم العميق و المعرفة الدقيقة للبيئة و مكوناتها المتمثلة بـ: السوق، المنافسون، العملاء، الموردون، التقنيات و الطرائق، البيئة القانونية، البيانات، و المركز المالي..... إلخ⁽¹⁶⁾. و المعلومات التسويقية التي يمكن الحصول عليها من البيئة المحيطة هي التي تحرك الأطراف الأخرى و تدفعها باتجاه الابتكار و البحث و التطوير و العمل المستمر و الدائم، و بذلك فهي تشكل المادة الأساسية لظهور و تقديم الابتكارات وفقاً لما هو مطلوب في الأسواق و بما يتلاءم واحتياجات و رغبات العملاء، و بما أن هذه المعلومات تتوافر بأشكال مختلفة يجب معرفة الكيفية والطريقة التي يمكن من خلالها الحصول عليها و استغلالها الاستغلال الأمثل.

7- المتطلبات التسويقية لابتكار و تطوير الخدمات المصرفية الجديدة: *Marketing Requirements for Innovating & Developing New Banking Services*

كما أن هنالك متطلبات فنية في مشروع المنتج (الخدمة) الجديد فإن هنالك أيضاً متطلبات و تفاصيل مرتبطة بعناصر المزيج التسويقي، على سبيل المثال تعتبر المبيعات المتوقعة و تطورها من سنة لأخرى و الأرباح المتوقعة للخدمة خلال فترة زمنية محددة، و الأهداف العامة و الثانوية المطلوب إنجازها بالإضافة إلى كلفة كل مُدخل من المدخلات، من الأمور التي يجب أن تؤخذ بالاعتبار عند البدء في عملية التطوير للخدمة.

و تحتم المتطلبات التسويقية أيضاً وجود خطط و استراتيجيات عملية للتعامل مع الظروف الطارئة بهدف التكيف معها بما يضمن استمرارية تحقيق الموارد للمصرف، و يعتبر تعزيز الجانب التعليمي في المصارف و اكتسابها للخبرات المؤشر الموضوعي على إيمانها المستمر بضرورة تطوير ما يجب تطويره من خدمات، و في هذا الصدد لا بد من التأكيد على ضرورة الاستعانة بكافة الخبراء والاستشاريين و المبدعين الابتكاريين.

أي أن عملية الابتكار تتطلب بيئة كلية متكاملة تدعم بشكل مبرمج عملية التطوير لكافة المجالات المستهدفة، و ضرورة تلمّس و تحديد مسارات الأنواق الممكنة للمستهلكين و العملاء المستهدفين من جهة و القدرات المالية و التقانية لأطراف العملية التبادلية من جهة ثانية⁽¹⁷⁾.

8- التسويق الابتكاري و المزيج التسويقي الابتكاري: *Innovative Marketing & Innovative Marketing Mix*

كان التسويق الابتكاري و لازال موضوع اهتمام الأكاديميين و الممارسين في مجال التسويق لما له من أثر إيجابي على نجاح المصرف تسويقياً، و ما يترتب على ذلك من تحقيق الكفاءة و الفاعلية على مجمل الأداء في مختلف الأنشطة الأخرى، و في عملية التسويق الابتكاري هنالك **حكمة** تقول بأن "رجل واحد يحمل فكرة يعادل ألف شخص"⁽¹⁸⁾ هذه الحكمة تلخص مفهوم التسويق الابتكاري و تعتبر بمثابة المبدأ الذي يقوم عليه هذا المنهج التسويقي الجديد، كما يمكن تعريف التسويق الابتكاري بأنه: "عملية تقديم شيء ما يكون هاماً للسوق"⁽¹⁹⁾، فالابتكار من وجهة نظر التسويق يعتمد على مختلف عناصر المزيج التسويقي بالنسبة للمسوق الذي يضع في اعتباره الوصول إلى مستوى متميز و هام في السوق.

و يتكون المزيج التسويقي من مجموعة من العناصر نوجزها كالآتي :

8-1- المنتج (الخدمة): Product هي الخطوة الأولى في عملية التسويق و الأساس الذي تبنى عليه باقي عناصر المزيج التسويقي.

فالمبرر الاقتصادي و الاجتماعي لابتكار و تطوير الخدمات الجديدة يعتمد على قدرتها في إشباع حاجات العملاء بحيث تتمكن هذه الخدمة من مقابلة مسؤولياتها التي وجدت من أجلها، لذلك من الضروري التعاون بين المنتجين و الموزعين و العملاء لتحديد المواصفات و الخصائص و السمات الأساسية المطلوبة في الخدمات الجديدة، و دراسة المعايير الخاصة لتصميم و تقديم هذه الخدمات فيما يتعلق بدراسة حجم الطلب في السوق و إمكانية ملائمة الخدمات الجديدة لبُنية و نظام التسويق المتبع، و مدى مساهمة هذه الخدمات في تحقيق أهداف المصرف و تغطية تكاليف ابتكارها وتسويقها⁽²⁰⁾.

فالخدمة الجديدة يجب أن تشبع حاجات الفرد الطبيعية و النفسية و الاجتماعية، و لما كانت هذه الحاجات في تغير مستمر كان لا بد من تطوير و خلق خدمات جديدة تواكب الحاجات و الرغبات المتزايدة لجميع فئات العملاء، و هذا ليس السبب الوحيد لاحتمية استمرار التطوير و الابتكار، حيث

أن التغير الاقتصادي و الاجتماعي و السوقي و التقني و التطبيق المتسارع لمفاهيم التسويق المتقدم الذي يتمثل في تقصير دورات حياة الخدمات و تقدمها، يعتبر كذلك حافزاً قوياً لابتكار كل جديد.

8-2- التسعير الابتكاري: Innovative Pricing يعتبر الابتكار في مجال السعر من المداخل الهامة لتحقيق التميز التسويقي و إيجاد ميزة تنافسية بدرجة أو بأخرى، و يحتاج التسعير ممارسات إبداعية متميزة من جانب مسوق الخدمات، و ما يزيد الأمر تعقيداً كثرة المتغيرات التي تؤثر في تحديد أفضل الأسعار⁽²¹⁾ من هذه المتغيرات افتقار العملاء للمعلومات الكافية حول مدى توفر الخدمات، وحجم الاستثمارات المجمدة في الأصول الثابتة، لذا لا بد من مراعاة المسؤولية الاجتماعية فيما يتعلق بتزويد العميل بمعلومات إضافية تمكنه من اتخاذ قرار الشراء بشكل أفضل، كل ذلك أدى إلى تعقيد في عملية تحديد أسعار الخدمات و ظهور العديد من سياسات التسعير المبتكرة التي تهدف إلى الاستحواذ على اهتمام العميل و تحقيق رضاه، من خلال طرح تراكيب سعرية جديدة مرفقة ببعض المحفزات التي تثير العميل و تدفعه لطلب تلك الخدمات و الأمثلة على ذلك كثيرة.

على سبيل المثال ابتكار طريقة جديدة لدفع أقساط القروض تناسب دخول مختلف شرائح المقترضين من حيث المدة الإجمالية للقرض و المدد الزمنية التي تفصل بين الأقساط و معدلات الفائدة..... إلخ، كذلك تسعير (بيع المجموعة) *Package Pricing (Selling)* ، تقوم هذه الطريقة على أساس التفرقة بين شراء العميل لعدد من الخدمات كل واحدة - أي كل خدمة - على حدة و شرائه لها كمجموعة (حزمة) في المرة الواحدة، بحيث يكون إجمالي السعر في الحالة الأولى يزيد بدرجة معقولة عن إجمالي السعر في الحالة الثانية.

8-3- التوزيع الابتكاري: Innovative Distribution عنصر مهم من عناصر المزيج التسويقي وتزداد أهميته في مجال توزيع الخدمات نظراً لطبيعتها الخاصة، حيث أن غالبية الخدمات يتم إنتاجها وشراؤها معاً لذا فإن التوزيع المباشر هنا هو الطريقة الأكثر شيوعاً⁽²²⁾، بالرغم من ذلك فإن المصارف تحاول دائماً ابتكار طرق و أساليب جديدة لإيصال خدماتها بصورة فعالة، تغطي من خلالها أكبر عدد ممكن من العملاء على اختلاف توزعهم الجغرافي و فئاتهم العمرية، حيث برز التوزيع الآلي والإلكتروني للخدمات كأسلوب مبتكر و فعال و كنتيجة للتطورات التي حدثت في عالم الحاسبات الآلية و الاتصالات⁽²³⁾.

و هنالك العديد من الأمثلة عن طرق توزيع مبتكرة نذكر منها على سبيل المثال: خدمات الصراف الآلي *Automated Teller Machines (ATM)* ، نظام التحويل الإلكتروني للأموال *Electronic Funds Transfer System (EFTS)*، التحويل الإلكتروني للأموال في نقطة البيع *Electronic Fund Transfer at Point Of Sale (EFTpos)*، البنك المنزلي *Banking Home*، الصيرفة الإلكترونية *e-Banking* و غيرها من طرق التوزيع.

8-4- الترويج الابتكاري: Innovative Promotion يُنظر إلى الترويج كمزيج يتضمن عدة عناصر و هذه العناصر عادة ما تكون موجودة في أي عملية ترويج، لكن يتطلب الأمر مزجها بنسب تتفاوت من موقف لآخر استناداً إلى متغيرات متعلقة بهذا الموقف من ناحية و الجهة التي تقوم بالترويج من ناحية أخرى، و يعرف الترويج بأنه: "الجهد المبذول من جانب البائع لإقناع المشتري المرتقب بقبول معلومات معينة عن سلعة أو خدمة معينة وحفظها في ذهنه بشكل يمكنه من استرجاعها"⁽²⁴⁾.

و بينما نجد أنه من الصعوبة بمكان بناء برنامج ترويجي حول الخدمات غير الملموسة مقارنة بالسلع المادية الملموسة، فإن النتيجة المتوقعة هي أن البيع الشخصي و الإعلان و العلاقات العامة يتم استخدامها بشكل مكثف في ترويج الخدمات. و هناك مجال واسع للابتكار في مجال الترويج إذا لم يكن الأوسع مقارنة بباقي عناصر المزيج التسويقي، و ذلك من خلال الطرائق الإعلانية الجديدة و تراكيب المزيج الترويجي التي تعمل و فق برنامج زمني مدروس و محدد و بمراحل متكاملة تقضي إلى تحقيق أفضل النتائج.

8-5- الأفراد: Individuals إن الأفراد هم نقطة انطلاق العملية الابتكارية و التسويق الابتكاري، فوجود الأفراد مترافق خلال جميع مراحلها من البداية و حتى النهاية. و يتضمن هذا العنصر المنتفعين من الخدمة و كذلك مقدميها (موظفوا المصرف)، و مستوى التفاعل بينهم أو ما يطلق عليه العلاقات التفاعلية القائمة بين المصرف و العميل، كما يتضمن العلاقات التفاعلية بين العملاء أنفسهم حيث أن إدراكات العميل حول جودة خدمة ما قد تتشكل و تتأثر بفعل آراء و قناعات عملاء آخرين⁽²⁵⁾.

و يجب أن يتمتع الأفراد بعقلية ابتكارية إبداعية لضمان تكامل و نجاح استراتيجية التسويق، و العقلية الابتكارية تتضمن مجموعة من الخصائص كالرغبة في التطوير، و الحصول على بدائل

كثيرة حول تطوير أساليب التسويق و عدم الخوف من الأفكار الجديدة، كذلك يجب أن يتميز الأفراد بالمرونة في التعامل و القدرة على اختبار أفكارهم لمعرفة مدى صلاحيتها و ملاءمتها.

8-6- الدليل المادي: Physical Guide يشتمل هذا العنصر على البيئة المادية و السلع التسهيلية التي تساعد في إمكانية تقديم الخدمة، و يتجلى الجانب الابتكاري في هذا العنصر من خلال تصميم الأثاث و توزيعه بطريقة تؤمن سهولة الحركة و الراحة للعملاء و مدى تناسب التصميم مع طبيعة نشاط المصرف، و مساهمة السلع التسهيلية المكملة في تيسير حصول العميل على أجود خدمة ممكنة.

8-7- العملية: Process هي سلوك الأفراد و الجماعات ذات الصلة بالنشاط المصرفي، كذلك الكيفية التي يتم فيها تقديم الخدمة التي يجب أن تكون طريقة مبتكرة تجذب العملاء و تثير اهتمامهم، و ترسخ انطباع و صورة ذهنية إيجابية لديهم و تحقق لهم الرضا و الإشباع لحاجاتهم⁽²⁶⁾.

بتعبير آخر، تتضمن العملية كيفية قيام النظام المتكامل بالعمل و السياسات و الإجراءات المتبعة، ودرجة النقانة، و درجة تدخل العملاء في إنتاج الخدمة..... إلخ.

خلاصة: يشكل هذا الفصل مدخل البحث حيث قمنا بتعريف الابتكار بشكل عام و ابتكار الخدمات المصرفية الجديدة بشكل خاص، كما أوضحنا العلاقة بين الابتكار و التسويق و أهمية المعلومات التسويقية للابتكار وصولاً إلى التسويق الابتكاري و عناصره المختلفة، و سنبحث في الفصل التالي أهم المرتكزات و العناصر الضرورية لابتكار و تطوير الخدمات المصرفية الجديدة.

هوامش الفصل الأول

1- Tatyana Medvedeva¹, Matjaz Mulej, Zdenka Zenko, Vojko Potocan (2007): *Innovation management Course for Future way Managers, Logistics & Sustainable Transport, Vol(1), No(2), pp1-10.*

2- توم بيتنز (1995): *ثورة في عالم الإدارة*، ترجمة: محمد الحيدري، الدار الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة، ص386.

3- John R.Schermerhorn (1997): *Organizational Behavior, John Wiley and Sons Inc, New York, p 409.*

4- الزيانت، محمد عواد (2008): *اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة*، مرجع سبق ذكره، ص359.

5- بيتر داركر (1994): *الإدارة للمستقبل: التسعينات وما بعدها*، ترجمة: صليب بطرس، الدار الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة، ص514.

6- الزيانت، محمد عواد (2008): *اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة*، مرجع سبق ذكره، ص359.

7- جون كاو (2001): *الإبداع في المشروعات و دور الارتجال الحر*، ترجمة: أسعد حليم، مركز الأهرام للترجمة و النشر، القاهرة، صXIV مقدمة الكتاب.

8- الصرن، رعد (2000): *إدارة الابتكار و الإبداع (1) الأسس التكنولوجية و طرائق التطبيق*، دار الرضا، دمشق، ط1، ص30.

9- العلاق، بشير و حميد الطائي (2008): *تطوير المنتجات و تسعيرها*، دار البازوري، عمان، ط1، ص53.

10- الصيرفي، محمد (2007): *الحل الابتكاري للمشكلات*، مؤسسة حورس الدولية، سلسلة إصدارات التدريب الإداري، الإسكندرية، ص153-155.

11- العجامة، تيسير (2005): *التسويق المصرفي*، مرجع سبق ذكره، ص144-145.

12- العجامة، تيسير (2005): *التسويق المصرفي*، مرجع سبق ذكره، ص32.

13- الصرن، رعد (2000): *إدارة الابتكار و الإبداع (1)*، مرجع سبق ذكره، ص27-28.

14- الصرن، رعد (2000): *إدارة الابتكار و الإبداع (2) كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات*، دمشق، ط1، ص74-76.

15- ناصر، محمد و غياث الترجمان (2005): *تسويق الخدمات*، منشورات جامعة دمشق، دمشق، ص78.

16- أبو النصر، مدحت (2004): *تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد و المنظمة*، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، ص20-32.

17- الحمود، عمر حمدو (2005): *تقنيات التسويق*، شعاع للنشر و العلوم، حلب، ط1، ص77-85.

18- جي جوناثان جاباي (2001): *التسويق الابتكاري*، مكتبة الشقري، الرياض، ص32.

19- The Aspen Institute (2007): *Center for Business Education, Fall, pp 1-2.*

20- Ted Dacko (2004): *Marketing Mix, European Pharmaceutical Executive, Mar/Apr, article number (164).*

21- الطائي، حميد و محمود الصميدعي، و بشير العلاق، و إيهاب علي القرم (2007): *الأسس العلمية للتسويق*

الحديث: *مدخل شامل*، دار البازوري، عمان، الطبعة العربية، ص31.

22- الحداد، عوض (2000): *نحو استراتيجية متكاملة للتخطيط لإنشاء نظام للتسويق الإلكتروني*، المؤتمر العلمي

السنوي الثاني للاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، المجلس الأعلى للجامعات

بمصر، المجلد الأول، 7/6 نيسان، ص8-21.

23- William M.Pride and O.C.Ferrell (2000): **Marketing: Concepts and Strategies**, Houghton Mifflin Co, Boston, p413.

24- الصميدعي، محمود جاسم و بشير عباس العلاق (2003): **أساسيات التسويق الشامل والمتكامل**، دار المناهج، عمان، صـ97-99.

25- الطائي، حميد و محمود الصميدعي، و بشير العلاق، و إيهاب علي القرم (2007): **الأسس العلمية للتسويق الحديث: مدخل شامل**، مرجع سبق ذكره، صـ205.

26- دعبول، محمد زاهر (2003): **مبادئ تسويق الخدمات**، دار الرضا للنشر، دمشق، صـ17-25.

الفصل الثاني : المرتكزات الأساسية لابتكار و تطوير الخدمات المصرفية الجديدة

37	1	مقدمة
37	2	الشخصية الابتكارية
39	3	البيئة الابتكارية
41	4	مصادر الابتكارات
43	5	العلاقة بين التمويل و ابتكار الخدمة المصرفية الجديدة
45	6	أثر ثقافة المصرف في الابتكار
47	7	دور التقنية في الابتكار
50	8	دور بحوث التسويق في الابتكار
52		هوامش الفصل الثاني

1- مقدمة: Introduction

إن الابتكار كغيره من الأنشطة الإنسانية يحتاج إلى مجموعة من العناصر و المقومات التي تشكل بمجموعها البيئة المناسبة لانطلاقه و تطوره، و الحقيقة أن ابتكار الخدمات المصرفية الجديدة يتطلب تكاتف جميع عناصر البيئة الداخلية و الخارجية بشكل متكامل فيه هذه العناصر و تُسخر لتحقيق الهدف المنشود، و يمكن تعريف مرتكزات الابتكار بأنها: "مجموعة عناصر و عوامل مرتبطة ببعضها، تساعد على تحليل المشاكل و بلوغ مستويات عالية من التفكير، تؤدي إلى ابتكار منتجات جديدة"⁽¹⁾.

و في هذا البحث سنحاول إلقاء الضوء على أهم هذه العناصر و هي:

• الشخصية الابتكارية: *Innovative Personality*

• البيئة الابتكارية: *Innovative Invironment*

• مصادر الابتكارات: *Sources of Innovations*

• التمويل: *Funding*

• ثقافة المصرف: *Culture of the Bank*

• التقنية: *Technology*

• بحوث التسويق: *Marketing Researchs*

و سنبحث هذه العناصر السبعة بشيء من التفصيل نظراً لأهميتها و دورها الأساسي لإطلاق أي مشروع لابتكار خدمة مصرفية جديدة.

2- الشخصية الابتكارية: Innovative Personality

إن المبتكر هو نقطة الانطلاق في أي عملية ابتكارية و هذا ما تؤيده جميع الدراسات و التجارب التاريخية المتعلقة في هذا المجال، و المبتكر في مجال الخدمات المالية و المصرفية قد يكون من العاملين في هذا القطاع أو قد يكون من جمهور العملاء، طالما تتوافر فيه مقومات و خصائص الشخصية الابتكارية مثل: الثقة بالنفس، الطلاقة الفكرية، الاطلاع الواسع، القدرة على تقييم الأفكار، المخاطرة، المرونة، المثابرة، التفاني في العمل، الاستقلال و عدم التبعية، حب الاطلاع على كل جديد، الشك و الإحساس بالتعجب و الاستغراب و عدم الشعور بالرضا، النفور من المحددات والقيود، القدرة على اختبار الأفكار الجديدة..إلخ.

لكننا سنقتصر على توضيح أهم هذه الخصائص:

2 1- الميل إلى التعقيد: عادة ما يجد المبتكرون دافعهم الذاتي في مواجهة المشكلات الصعبة والمعقدة، و الواقع أن درجة التعقيد آخذة بالتزايد في الابتكارات لأنها تتطلب تداخلاً متزايداً للعديد من الأنظمة و الاختصاصات و الوظائف، هذا إلى جانب أن الابتكار بحد ذاته يحمل تعقيداً في

الجديد الذي يأتي به و الذي يتطلب من المبتكر أن يتعامل مع فكرة أو مفهوم لم يسبق أن تعامل معه. والخدمات المصرفية آخذة في التزايد و التشعب و التعقيد يوماً بعد يوم، فإذا نظرنا إلى خدمة الصراف الآلي *ATM* و ما تقدمه من عدد كبير من الخدمات و لمّا تنتهي (سحب، إيداع، تحويل، استعلام عن الرصيد، سداد فواتير.... إلخ) و ما تتطلبه من تقنيات معقدة، نستطيع أن ندرك مدى التشعب والتعقيد الذي يكتنف الابتكارات الجديدة.

2 2 -**النفور من المحددات و القيود و الإقبال نحو المستقبل:** يتميز المبتكر بقدرة ذهنية مركزة عمقاً و متسعة أفقاً لا يمكن أن يحدّها شيء، لهذا فهو ينفر من المحددات و القيود و المهام الوظيفية الضيقة التي تحصر الذهن و تحد من إطلاقه، فالابتكاريين في هذا المجال يحلمون دائماً بمستقبل أفضل يقدم باقة خدمات أكثر تنوعاً و كفاءة في تلبية العملاء و يجعل التعاملات المالية أكثر سهولة ويسراً وأماناً، لذا فهم يندفعون بقوة لتحقيق المستقبل الذي يأملونه⁽²⁾.

2 3 -**الحدس و الإحساس بالتعجب و الاستغراب و حب الاستطلاع:** إن التعمق في تصور وتجاوز الارتباطات الظاهرة إلى الارتباطات غير المرئية يتطلب الحدس *Intuition*، وإذا كانت الطريقة العلمية في البحث هي سلسلة منطقية منهجية مترابطة من الخطوات فإن الحدس هو الاستبطان الذاتي والنظر في الأشياء بعيداً أو خارج علاقاتها الموضوعية الصلبة، و يمكن توصيف الحدس فيما ذكره كثير من العلماء أنه بعد أن يمضوا فترة طويلة قد تمتد لأشهر في جمع المعلومات و بحث المشكلة من جميع الوجوه تمر المشكلة فيما يشبه الحيرة، لكن سرعان ما تهبط الأفكار الجديدة كما يهبط الوحي في أوقات عادة ما تكون غير أوقات العمل الشاق.

و الفرد المبتكر يجب أن يكون لديه حب الاستطلاع و التعرف على كل جديد (الفضول)، هذه الصفات تساعد في تنمية عقلية الابتكارية الإبداعية إذ يتقبل الجديد و يطور القديم، و هذا هو جوهر التطور و تكوين العقلية الابتكارية الإبداعية⁽³⁾.

2 4 -**حب العمل و الإنجاز الذاتي:** *Self Achievement* يتسم المبتكر بأنه مُحفّز بالإنجاز الذاتي فلا الحوافز الخارجية تدفعه و لا صعوبة المشكلات تعيقه، و إنما المحرك الذاتي و الدافعية الذاتية هي التي تلعب دوراً يحدوها الرغبة العارمة في حب ما يقوم به و بالإنجاز الذاتي، فالخدمات المصرفية المبتكرة غالباً ما تصدر عن أشخاص مولعين بالعمل المصرفي و يتمتعون بأفق واسع وقدرات متميزة.

2 5 -**الرغبة في التطوير المستمر و الحصول على بدائل كثيرة:** يجب أن تتمتع الشخصية الابتكارية بالرغبة في الحصول على كل ما هو جديد، و أن يسعى لتطوير نفسه باستمرار والحصول على بدائل كثيرة تخدم الهدف و الغرض الذي يسعى إلى تحقيقه، و ليس أدل على ذلك من تعدد وسائل حفظ و تشغيل الأموال و تحريك الحسابات و وسائل الدفع التي تقدمها المصارف،

بسبب السعي الدائم للمصرفيين الابتكاريين للحصول على أكبر قدر ممكن من البدائل لإشباع الرغبة ذاتها لدى العملاء⁽⁴⁾.

2 6 -عدم الخوف من الأفكار الجديدة و المطورة: كثير من المبدعين يخفقون قدراتهم الابتكارية نتيجة الخوف من الأفكار الجديدة و المطورة و تأثيراتها المحتملة، الأمر الذي يفوت الكثير من الخدمات الجديدة كان من الممكن أن تسرع عجلة تطور و نمو القطاع المالي المصرفي. بالتالي يجب على إدارة المصرف أن تتيح فرص متساوية للجميع لإبداء آرائهم و طرح أفكارهم و توفير المناخ الملائم لتحفيزهم على ذلك، بما يسمح باستثمار الكثير من الأفكار من مصادر داخلية وبتكاليف أقل، والذي يمنح المصرف ميزات تنافسية ناتجة عن تفرد و أسبقيته في تقديم خدمات مبتكرة⁽⁵⁾.

2 7 -المرونة في التعامل مع الأفكار الجديدة: يقصد بالمرونة هنا قدرة الشخص على النظر إلى الشيء موضع الاعتبار من أكثر من زاوية و عدم التفكير في إطار حدود معينة أو أطر ثابتة. ولكي تتحقق الراحة المطلوبة في التعامل مع الأفكار الجديدة المطورة يجب رؤية نتائج هذه الأفكار، و هذا مرتبط إلى حد بعيد بالفكرة السابقة حول إمكانية اختبار الأفكار الجديدة، فإذا حققت هذه الأفكار النتائج المرجوة منها و تحولت إلى خدمات محل التداول أصبحت بذلك عرضة للتقادم الأمر الذي يستلزم إما الاستمرار بتطويرها و تحديثها و إدخال التحسينات عليها، أو إيجاد أفكار جديدة كلياً تكون بديلة عنها و تحل محلها.

3- البيئة الابتكارية: *Innovative Environment*

إن المصارف كغيرها من المؤسسات لا يمكن أن تكون بمنأى عن البيئة المحيطة بها فهي تتأثر بالمجتمع الذي ما هو إلا نتاج لتفاعل جملة كبيرة من العوامل المختلفة⁽⁶⁾، و هنا يأتي دور المصرف في إيجاد و خلق الأجواء الخاصة بالابتكار و الإبداع التي تقود إلى نضوج البيئة الابتكارية والمحافظة عليها. و بالرغم من أن الإبداع البشري ينطلق من قواعد و آليات ما زالت مجهولة لا بد من تأمين العديد من الشروط الخاصة بالعمل التي تركز بشكل أساسي على العمال والموظفين⁽⁷⁾ والتي يمكن إجمالها بالآتي:

3-1- بث روح الفريق: يعني التعاون و التكامل بين الأعضاء المشاركين في عملية الابتكار و في المصرف فإن ابتكار و تسويق الخدمة الجديدة (من الفكرة إلى السوق)، يتطلب فريقاً متكاملًا من الباحثين و المصممين و إلى تضافر جهود كافة الأقسام لتجنب التأخير من جهة و تحسين تكامل القدرات من جهة أخرى، و لعل الأهم في الفريق هو التفكير الجماعي من زوايا متعددة بما ينمي عدد الأفكار المطروحة من الزوايا و الاختصاصات و المهارات المختلفة.

ومع ظهور نقانة المعلومات و شبكة الحواسيب أصبح بإمكان الفريق أن يعمل ويتبادل الأفكار والمعلومات في أي وقت، بالإضافة إلى أنه أتاح إمكانية مشاركة عدة مصارف مع بعضها لتشكيل

فريق واحد حتى لو كانت هذه المصارف في دول و قارات متباعدة و التي تسمى (بالفرق الافتراضية)، هذه الفرق أثبتت جدواها و فاعليتها في تطوير و ابتكار الخدمات المصرفية الجديدة، فتبادل الخبرات على مستوى المصارف بدون شك سيسرع عملية الابتكار كما أن دعم الأطراف المشاركة سيؤمن انتشار واسع و سوق عملاء أكبر⁽⁸⁾.

3-2- تعدد فرق البحث و التطوير: يجب أن تلجأ المصارف من أجل زيادة احتمالية التوصل إلى الجديد في ابتكار الخدمات، إلى زيادة عدد الفرق البحثية كوسيلة في تعدد مجالات البحث المترابطة بما يعزز من فرص ابتكار الجديد. حيث يمكن تأسيس فرق تتولى جانب الدراسات المالية و أخرى لدراسة الأسواق و حاجات العملاء، و فرق تعمل على تطوير الجانب التقني و فرق لتجميع المعلومات ذات الصلة من جميع المصادر المتاحة..... إلخ، ثم تأمين نظام اتصالات فعال بين هذه الفرق يؤمن تبادل المعلومات و البيانات بسرعة و سهولة بما يعزز الكفاءة في معالجتها واستخلاص المفيد منها، ذلك أن استخدام تدفق المعلومات عبر الأدوات الرقمية و البريد الإلكتروني و عالم الويب، يجعل مقاسمة المعلومات و تبادلها ذا استمرارية و كذلك تجعل المعرفة و الفكر ينمو و يتضاعف عند المقاسمة⁽⁹⁾.

3-3- مشاركة العاملين: إن مشاركة العاملين أصبحت سمة بارزة في الإدارة الحديثة ليس فقط لأن هذه المشاركة، تقدم فرصاً أفضل لتوظيف قدرات العاملين و رفع روحهم المعنوية، و إنما أيضاً لأن المصارف أصبحت تميل أكثر لاستخدام الأفراد الذين يتميزون بالقدرات العلمية و الفنية و المهارة العالية التي تمكنهم من المشاركة بكفاءة عالية⁽¹⁰⁾، إذ لا بد من تفعيل دور جميع الموظفين في المصرف وموظفي المكاتب الأمامية بشكل خاص للمساهمة في برنامج الابتكار الخاص بالمصرف من خلال تقديم ملاحظاتهم و أفكارهم و آرائهم حول الخدمات الحالية و أفق تطويرها أو استبدالها بأخرى.

و تشير الدراسات إلى تميز المؤسسات اليابانية في هذا الاتجاه عموماً، فمثلاً العاملين في شركة تويوتا يقدمون سنوياً مليون فكرة أي 35 فكرة/عامل - 85% منها يأخذ طريقه للتنفيذ. وهذا ما أكد عليه نوناكا أن المدراء اليابانيين يديرون السرنديبية (Serendipity) (موهبة اكتشاف الأشياء مصادفة) لصالح مؤسساتهم⁽¹¹⁾.

3-4- التدريب على البرامج و الألعاب الابتكارية: رغم أن البعد الحدسي غير قابل للتدريب والتعليم إلا أن كل تجربة ابتكارية سابقة يمكن أن تقدم خبرة و درساً من أجل ترشيد و تحسين عمليات الابتكار اللاحقة، ذلك أن أغلب عمليات الابتكار و التحسين و التطوير أبصرت النور بالاعتماد على بيانات و معلومات متوافرة عن ابتكارات سابقة.

فالمصارف و المؤسسات المالية الرائدة في مجال الابتكار جميعها تمتلك بنوك معلومات تحتوي أرشيف كامل لجميع الدراسات و الأبحاث السابقة المتعلقة بعمليات ابتكار و تطوير خدماتها، و قد

تم تصميم العديد من البرامج التدريبية و الألعاب الابتكارية التي تساعد على تحسين الابتكار، حيث اعتمد المصممون على البحوث العلمية التي تركز على خلق السلوك الابتكاري و تطويره.

3-5- **تخصيص وقت مناسب للتفكير:** يجب أن تجعل المصارف وقت التفكير و البحث من ضمن السياسة و الخطة التي ينتهجها المصرف، ذلك أن أغلب المصارف الكبيرة تشجع أفرادها للاستفادة من أوقات الفراغ، و سواء أتيح الوقت بشكل رسمي أو غير رسمي فإنه يعتبر عاملاً أساسياً في الحث على خلق أفكار جديدة⁽¹²⁾.

3-6- **التسامح في حال الإخفاق:** هذا أمر ضروري جداً لأن مدراء المصارف إذا وضعوا علامة واحدة للفشل سينجم عن ذلك تردد الأفراد في السعي و البحث لاكتشاف الفرص، ذلك أن جميع الأفراد معرضين لتقديم أفكار تنتهي بالفشل و هذا أمر طبيعي، في هذه الحال يجب منح العامل فرص إضافية لتقديم أفكار أخرى، أما إذا لم تتح الفرص الملائمة نتيجة عدم قبول الفشل فإن ذلك سيقود إلى حالة من التبلد و التخلف بسبب:

1. عدم قبول المحاولة لأي شيء جديد.
2. عدم قبول الأفكار الطموحة أو المجنونة (الحمقاء).
3. عدم توفير أساليب التقاط الأفكار فور ظهورها، (لأن الأفكار الجديدة عادة ما تومض أثناء فترات الاسترخاء ومن غير ميعاد مسبق).
4. عدم قبول الفشل و عدم السماح للأفراد الذين فشلوا في المرة السابقة أن يحاولوا مرة أخرى.

4- مصادر الابتكارات: *Sources of Innovations*

يقع على عاتق إدارة المصرف مسؤولية كبيرة فيما يخص استغلال مصادر الابتكار المتاحة استغلالاً كاملاً و فعالاً، مخافة تفويت أية فرص محتملة قد ينتج عنها خدمات مصرفية على درجة عالية من الابتكارية و الجدية.

و هنالك مصدرين رئيسيين للأفكار الابتكارية الخاصة بالخدمات المصرفية الجديدة و هي المصادر الداخلية و الخارجية. أما المصادر الداخلية فأهمها:

1. العاملون في المصرف: يعتبر هؤلاء رافداً رئيسياً لكثير من المقترحات و الأفكار الخلاقة، فمن خلال تجاربهم العملية و معرفتهم بظروف العمل و مشكلاته يستطيعون معرفة أفضل الوسائل و أنجح الأساليب التي يمكن أن تؤدي بها الخدمة مما يفتح آفاقاً واسعة للتطوير، و بالتالي يجب توفير الأدوات المناسبة للاستفادة من هذا المصدر المهم، و هذا ما تقوم به بعض المصارف اليابانية من خلال إنشاء ما يسمى صندوق الأفكار *Ideas Box*، حيث يستطيع كل موظف مهما كان مركزه الوظيفي أن يكتب فكرته و يضعها في الصندوق الذي يشكل مصدراً مهماً للأفكار التطويرية⁽¹³⁾. و من الأفراد الذين يمكن الاستئناس بوجهات نظرهم في هذا المجال موظفي

- الفروع و العاملون في إدارة البحوث و التطوير و مندوبوا المصرف، و العاملون في الترويج والاعلان والقائمون على قسم خدمة و شكاوى الزبائن إلخ.
2. الإدارة العليا: من خلال التقارير و البيانات الواردة من جميع الفروع و من ثم تجميعها وتصنيفها و دراستها لينتج عنها أرقام إجمالية و معلومات تعطي مؤشرات عامة عن وضع المصرف ككل، هذا يمنح الإدارة العليا رؤيا أشمل و قدرة على تحديد نقاط القوة و الضعف وإقرار ما هو مطلوب من خدمات لتعزيز الجوانب الضعيفة في المصرف⁽¹⁴⁾.
3. البحوث و الدراسات التي ينجزها القسم المتخصص في المصرف: أضحت هذه البحوث أمراً ضرورياً من أجل رصد المتغيرات المختلفة التي تشهدها السوق المصرفية و إيجاد الوسائل المناسبة لمجابهتها⁽¹⁵⁾.
4. متخصصوا البحوث و التطوير الذين يديرون عملية تقديم الخدمات للعملاء.
5. التجربة العملية و خبرة المصرف في هذا المجال.
- و المصادر الخارجية: لا تقل أهمية عن المصادر الداخلية و يتم اعتمادها بشكل كبير و الاهتمام بها من قبل كثير من المصارف، نذكر منها:
1. عملاء المصرف أنفسهم: نتيجة التعامل المتكرر معهم قد تظهر لديهم أفكار جيدة يمكن أن تؤدي إلى تطوير العمل و زيادة كفاءته من خلال مقترحاتهم بإضافة خدمات جديدة أو تطوير القائم منها و ربما إلغاء بعضها، فالهدف هو إرضاء العميل و معرفة حاجاته⁽¹⁶⁾، ففي نهاية المطاف العملاء هم الهدف من عملية الابتكار و هم المستفيدون من الخدمات الجديدة التي أنتجتها عملية الابتكار⁽¹⁷⁾.
2. القرارات السيادية الخاصة بالدولة: أي ما تقره السلطات النقدية و المالية من تشريعات مالية جديدة تتطلب تعاملات خاصة - كإهمال استخدام العملات النقدية- و ما يمكن أن يتركه من أثر على طريقة تداول النقد، أو تغيير فئات العملات أو حجمها، هذه القرارات قد تؤدي إلى تطوير و تعديل آليات تقديم بعض الخدمات أو ربما إلغاؤها نهائياً و إحلال خدمات أخرى بدلاً منها⁽¹⁸⁾.
3. المنافسون: يلعب المنافسون دور الملهم و المحرك للمصرف من خلال ما يبادرون به من تقديم خدمات جديدة و استفادة المصرف من حالة الفشل التي قد ترافق مبادراتهم هذه، و ذلك بدراسة إمكانية تطوير هذه الخدمة أو إعادة إظهارها على نحو جديد. فهناك خدمات قد تفشل في تقديمها مصارف في بلدان لها سوقها و بيئتها و ظروفها المختلفة عن حيثيات مصارف أخرى في بلدان بعيدة لاقت فيها نفس الخدمات إقبالاً كبيراً، بالتالي فإن ما يفشل به المصرف الأول قد يكون مناسب تماماً للمصرف الثاني و العكس صحيح⁽¹⁹⁾.

4. مراكز البحوث و الاستشارات المتخصصة: هناك الكثير من مراكز الدراسات و البحوث التي تركز جهوداً خاصة في مجال بحوث التطوير و توظف لهذا الغرض باحثين يتميزون بخبرات عالية، و بالطبع يمكن الحصول على نتائج هذه البحوث من تلك المراكز و الاستفادة منها⁽²⁰⁾.
5. البحوث و الدراسات الصادرة عن المنظمات العلمية أو شركات التطوير التقني، التي تمثل مصدراً مهماً يمكن الاعتماد عليه في الخدمات الجديدة، كحالة استخدام البطاقة المصرفية و المكينات الصامتة و النقود الإلكترونية أو استخدام شبكات الاتصال في التعاملات المختلفة⁽²¹⁾.
6. التقارير و الدراسات و الدوريات الصادرة عن المؤسسات المالية العالمية، مثل البنك الدولي للإنشاء و التعمير و صندوق النقد الدولي و بنك الاستثمار الأوروبي..... إلخ.
7. الجامعات: تشكل الجامعات مورداً أساسياً للابتكارات و الأفكار الابتكارية التي تنتج من خلال تفاعل الأساتذة و الطلاب حيث لا حدود للبحث و لا قيود للفكر⁽²²⁾.
8. الاستفادة من الإحصاءات و نتائج البحوث و الدراسات الخاصة بمراكز الدراسات التسويقية و شركات التطوير الخدمي الاستشارية.
9. شركات التوزيع و الوكالات المصرفية المنتشرة في البلد الواحد و خارجه.
10. مصادر أخرى: متمثلة بوسائل الإعلام المختلفة، من خلال ما ينشر في الصحف و المجلات والإذاعات و المحطات الفضائية المتخصصة بالأمور المالية و المصرفية، و هي كثيرة و تتزايد بشكل شبه يومي⁽²³⁾.

5- العلاقة بين التمويل و ابتكار الخدمة المصرفية الجديدة: *The Relationship*

Between Funding and New Banking Service Innovation

من أهم محددات العملية الابتكارية و العوامل المؤثرة فيها هي التمويل نظراً لما يتطلبه الابتكار من إنفاقات كبيرة لا بد من تخصيص موارد كافية لتمويلها، حيث يتطلب أغلب الابتكارات إنفاقاً استثمارياً كبيراً⁽²⁴⁾، و أكثر هذه الاستثمارات تكون في عمليات البحوث و التطوير و في رأس المال الثابت المطلوب بشكل مباشر في عمليات تقديم الخدمات الجديدة، هذا بالإضافة إلى الإنفاق على الاختبارات و عمليات تدريب الكوادر الإدارية و الوظيفية المسؤولة عن بدء طرح الخدمة الجديدة في السوق⁽²⁵⁾، هنالك أيضاً استثمارات بالنسبة للخدمة الجديدة و بحوث السوق التي تسبق بدء طرح الخدمة، و عمليات الترويج بعد إطلاقها و المصاريف المتعلقة بقنوات التوزيع و تحديد العمولات و معدلات الفائدة..... إلخ، لذلك من الضروري توفير الأموال الكافية لتغطية جميع الاستثمارات الضرورية و استخدام هذه الأموال بشكل مناسب⁽²⁶⁾.

و ابتكار الخدمات المصرفية الجديدة كغيرها من الابتكارات الخدمية و السلعية الأخرى تتعرض لمخاطر عدم التأكد و الفشل، لذلك يجب اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة مثل هذا الاحتمال من خلال رصد إمكانات مالية إضافية كمخزون استراتيجي لمواجهة الحالات الطارئة، خصوصاً عندما

تكون حالة عدم التأكد كبيرة⁽²⁷⁾، أي يجب أن يحدد حجم رأس المال الذي سيستخدم في عملية الابتكار بحدود دنيا و حدود عليا وفقاً لدرجة المخاطرة المحتملة، ويتم اختيار مصادر التمويل الملائمة وفق مجموعتين من العوامل:

- العوامل التي ترتبط بسياسة التمويل في المصرف:

1. نوعية و حجم الخدمات الجديدة المطلوب تمويلها.
2. حجم الأرباح المتوقعة من هذه الخدمات.
3. درجة السيولة النقدية.
4. تركيب رأس مال المصرف و حجم التشغيل لديه.
5. درجة المخاطرة المرتبطة بالاستثمارات الابتكارية المفترضة.

- العوامل التي ترتبط بالظروف الاقتصادية العامة:

1. الإجراءات التي تفرضها الدولة في تحديد أسعار و معدلات الفوائد.
2. تكوين الاحتياطات.
3. معدلات الضريبة على الأرباح.
4. الإجراءات التي تتخذها الدولة لتنشيط المصارف أو الحد من نشاطها.

و من المشاكل الداخلية التي يمكن أن تواجه المصارف في ما يخص عملية تمويل الابتكارات هي الخلافات التي قد تظهر بين الفروع مع بعضها و بين الفروع و الإدارة المركزية، بسبب اختلاف نسب الإنفاق على عملية الابتكار بينها نتيجة اختلاف مسؤولياتها، لذلك يجب على الإدارة العليا أن تتحمل المسؤوليات التالية للحد من الأثر السلبي لهذا العامل و هي:

1. تحديد ما ينفق في الإدارة المركزية للمصرف حيث توجد المراكز الأساسية للبحوث و التطوير.
2. تحديد الأموال المخصصة لكل فرع.
3. إيجاد مناخ مناسب للحوافز التي تدفع العاملين باتجاه استراتيجيات و سياسات الابتكار المحددة مسبقاً.

و هنالك خيارات متعددة بالنسبة للجهات التي تمول الابتكارات أهمها المصارف و مؤسسات التمويل والشركات الاستثمارية المتخصصة⁽²⁸⁾، و تجدر الإشارة إلى أن بعض المصارف تفضل التمويل الداخلي لدعم الأنشطة الابتكارية لديها نظراً لما يحققه من مرونة عالية سواء من حيث حجم الإنفاقات أو مواعيدها، فعادة ما تكون تكلفة التمويل الداخلي بالنسبة للمصارف أقل من التمويل الخارجي، في حين تلجأ مصارف أخرى للتمويل الخارجي بسبب المخاطر المرتفعة للاستثمار في الابتكار⁽²⁹⁾.

6 أثر ثقافة المصرف في الابتكار: *The Impact of Bank Culture on Innovation*

يعتقد دينسيون *Dension* أن القيم والاتجاهات والافتراضات والمعايير السائدة في المصرف لها تأثير كبير على كفاءته وفعاليته، فهو يرى أن زيادة الفاعلية أو تناقصها مرتبط بالقيم والمعتقدات التي يعتنقها موظفي هذا المصرف⁽³⁰⁾.

و يعرف بسيمان *Bseman* الثقافة على أنها: "نظام مفتوح يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المصرف، أي أنها المحصلة الكلية للكيفية التي يفكر ويعمل بها الأفراد كأعضاء عاملين في المصرف"⁽³¹⁾، و هنالك تعريف آخر للثقافة بأنها: "مجموعة الطرق المعتادة والتقليدية للتفكير والإحساس وطرق مواجهة المشكلات في مجتمع محدد"⁽³²⁾.

مما سبق يمكننا تعريف ثقافة المصرف بأنها: "الاتجاه الغالب أو السائد فيه، و هي الطريقة الخاصة لتصور و عمل الأشياء التي تميز المصرف عن غيره، و تعطي طابعاً ذا دلالة عن ماضيه، والأحداث و الإنجازات الأساسية التي شكلت نقاط مضيئة في تاريخه".

و المصارف تسعى إلى تطوير ثقافتها من أجل إكساب الموظفين هوية متميزة وتحقيق الفهم المشترك لأهدافها ومبادئها⁽³³⁾، الذي يتم من خلال ما يسمى بمجموعة العناصر الأساسية والتابعة المؤثرة في الثقافة. تتمثل العناصر الأساسية في الهيكل التنظيمي والأنظمة والقواعد والإجراءات الروتينية المحددة، أما العناصر التابعة فتتمثل في الأسلوب والمهارات والقيم والمبادئ وأخيراً الرموز والشعارات الخاصة بالمصرف.

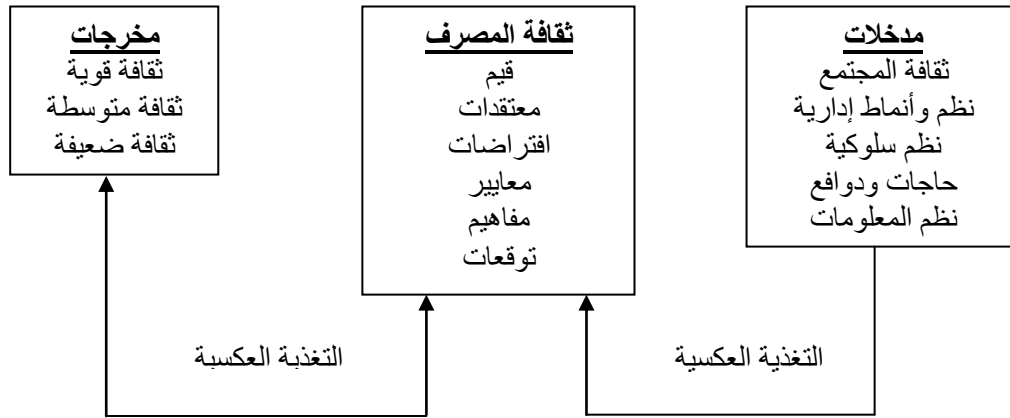
وفقاً لهذا التصنيف للعناصر المكونة للثقافة يمكن أن نصنف المصارف إلى محافظة ومبتكرة، ففي المصارف المحافظة التي تعمل عادة في بيئات أعمال مستقرة تنشأ الأبعاد الأساسية للثقافة وتتطور عبر تطوره ونموه لتكسبه أبعاده الرسمية والهرمية والوظيفية المتخصصة، وتأتي العناصر التابعة كملحقات لتدعيمها.

أما النوع الثاني من المصارف و التي تعمل في بيئات أعمال متغيرة، فإن العناصر الأساسية تضعف وتتقلص ليتم التعويل بدرجة أكبر على العناصر التابعة من أجل تعزيز هوية المصرف وتميزه، و مما لا شك فيه أن المصارف المبتكرة التي تعزز فيها العناصر التابعة تكون أكثر قدرة على الاستجابة للتغيرات الجديدة في السوق.

و مع هذا التصنيف على أساس عوامل الثقافة الأساسية والتابعة يمكن أن نلاحظ البعد الآخر في واقع الثقافة الذي يسعى المصرف إلى ترسيخها من خلال تحقيق هوية مشتركة لجميع العاملين، وإيجاد وحدة التصور لأهدافه ومبادئه وأساليبه في إنجاز الأعمال وتقديم الخدمات، فالمصارف التي تطور ثقافات شبيهة بالعبادة⁽³⁴⁾ بقدر ما تقوم هذه الثقافة بدور الرابطة الفعالة لتحقيق وحدة

المصرف وتحسين المواءمة و تقوية الروح المعنوية، من جهة أخرى تعمل على تكريس النمطية وإحباط الابتكار الذي يتطلب ثقافة مختلفة تماماً عن تلك الثقافات التي تشجع الارتباط و الولاء وتحديد الاتجاهات و السلوكيات. لأن الابتكار هو التفكير خارج حدود المصرف و ثقافته الحالية وتقديم الجديد الذي يمكن أن يُظهر الابتكار كقوى مهددة للنظام بالفوضى والهدوء بالاضطراب والتغيير، لذلك فإن الابتكار قد يصطدم بثقافة المصرف التي تدعم توجهه العام⁽³⁵⁾.

و هنالك عدة عناصر تساهم في تحديد شكل و أبعاد ثقافة المصرف أهمها ثقافة المجتمع، حيث يلعب المستوى الثقافي و الاجتماعي و كذلك العادات و التقاليد و الدين لأفراد المجتمع الذي يتفاعل معه المصرف دوراً مهماً في إمكانية تطوير ثقافة ابتكارية فيه⁽³⁶⁾، هذا و يمكن تمثيل ثقافة المصرف على شكل نظام مفتوح له مدخلات و مخرجات، كما هو موضح في الشكل التالي:



Benjamin Schneides (1990): *organizational Climate*, Boss Publichers, San Francisco, p155.

شكل (2,2) مخطط تكوين ثقافة المصرف

نلاحظ مما سبق الحساسية العالية للعلاقة بين ثقافة المصرف و طموحه الابتكاري، خصوصاً و أن طبيعة العمل المصرفي تتميز بنمطية عالية و التزام لا متناهي في أداء الواجبات و الوفاء بمتطلبات العملاء، الذي يتطلب ثقافة متينة راسخة تؤمن استقرار مستويات الأداء و جودة الخدمات المقدمة، لهذا لا بد للمصرف من أن يحقق قدراً معقولاً من التوازن بين وظيفة ثقافة المصرف في إيجاد الهوية ووحدة التوجه و التفكير و السلوكيات من جهة، و الحاجة المتزايدة إلى الابتكار كمصدر للتجديد و ميزة تنافسية مستدامة من جهة أخرى⁽³⁷⁾.

و هنا لا بد من الإشارة إلى أهم العقبات التي تواجه المصارف في تكيف و تغيير ثقافتها من أجل الاستجابة لابتكار الخدمات المصرفية الجديدة الذي يتزايد دوره و تأثيره:

1. **الخوف من الابتكار:** إن بعض المصارف تخاف من الابتكار لأسباب تنظيمية و إدارية و ربما مالية، هذا الخوف سيؤدي إلى تجنب أي محاولة لابتكار أو تطوير أو حتى تحسين جزئي بسيط، و هنا يجب إدخال مفاهيم إدارية أكثر تطوراً و انفتاحاً.

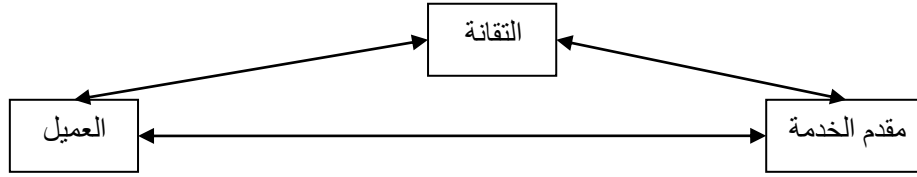
2. **تغيير الثقافة:** إن الحالة المستقرة في ثقافة المصرف تعني ثبات مفردات هذه الثقافة بالنسبة لجميع الموظفين فيه، و الابتكار يعني حرية كل موظف بامتلاك أفكاره الخاصة و رؤيته المتفردة التي قد تختلف عن الأفكار و الرؤى التي يحملها باقي الموظفين، الأمر الذي ربما يؤدي إلى عدم استقرار في المفاهيم و طرق التفكير و العمل، هذه العقبة لا يمكن تذليلها إلا من خلال تطوير ثقافة المصرف باتجاه تشجيع و ترسيخ الابتكار⁽³⁸⁾.
3. **الملاءمة بين متطلبات الابتكار في التغيير و متطلبات الثقافة في خلق الانسجام و الاستقرار:** هذا يتطلب التوازن بين الاثنين من خلال التوفيق بين الالتزام في العمل و احترام القوانين النازمة له هذا من جهة، و الحرية في التفكير و طرح كل ما يُعتقد بأنه ضروري من أجل التطور من جهة أخرى⁽³⁹⁾.

7- دور التقنية في الابتكار: *The Role of Technology in Innovation*

كان للتطورات التقنية التي يشهدها عالمنا منذ أكثر من عشرين عاماً خلت الأثر البالغ على الكيفية التي صارت فيها الخدمات المصرفية تنتج و تقدم، فالتطورات الحاصلة في مجال الاتصالات وتقانة الكمبيوتر أدت إلى إحداث ابتكارات في كيفية تقديم الخدمات و من أبرزها الابتكار المتعلق بالصراف الآلي *ATM* الذي أحدث ثورة حقيقية في تاريخ الخدمات المصرفية، ثم جاء الإنترنت ليضيف أبعاد تقنية راقية لآلية تقديم الخدمة⁽⁴⁰⁾، حيث يؤمن يومياً إجراء آلاف التعاملات المالية من خلال مواقع محددة و محجوزة للمصارف و متاحة للاستخدام في أي وقت. و من المتوقع أن يشهد القطاع المصرفي ابتكارات تقنية رفيعة، الأمر الذي سيؤدي إلى تزايد الاعتماد على الاتصالات الإلكترونية في التعامل بين المصرف و العميل⁽⁴¹⁾.

و لقد أصبحت التقنية أحد أهم وسائل التنافس بين المصارف فهي تلازم أصغر جزئيات الأنشطة المصرفية، و يعتبر قطاع المصارف من أكثر القطاعات التي استغلت الإنجازات الكبيرة و القفزات السريعة في مجال التقنية عموماً و تقنية الاتصالات خصوصاً، حيث أصبحت التعاملات أكثر سرعة وأماناً و سهولة و أقل كلفة⁽⁴²⁾، و أصبح بإمكان العميل إنجاز الكثير من العمليات و الوفاء بالتزاماته و تحصيل حقوقه و هو يجلس في منزله دون الحاجة لذهابه شخصياً إلى المصرف لإتمامها⁽⁴³⁾.

و هنا لا بد من تبيان الدور المحوري للتقانة و العلاقة المتبادلة بين كل من المصرف (مقدم الخدمة) و العميل و دور التقنية في انسياب العملية الخدمية:



Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner (2003): **Service Marketing: International Customer Focus Across the Firm**, McGraw-Hill/Irwin, Third Edition, p106.

شكل (3,2) دور التقانة في تدفق العملية الخدمية

و في مجال الابتكارات التقانية تتبع المصارف ثلاثة استراتيجيات أساسية هي:

1. الاستراتيجية الهجومية: هذه الاستراتيجية يمكن أن تكون مكلفة جداً بسبب الحاجة إلى استثمارات كبيرة في إعداد و تجهيز مختبرات خاصة بالبحوث و التطوير، وإمدادها بكل ما يلزم من مواد وتقنيات و أجهزة بالإضافة إلى الخبراء الأكفاء للقيام بمثل هذه الأبحاث.
2. الاستراتيجية الدفاعية: في مثل هذه الاستراتيجية يكون حجم الإنفاق على البحوث و تطوير التقانات بدرجة أقل من الأولى، حيث يتم تصميم و تصنيع الأجهزة التقنية ذات التكاليف المنخفضة.

3. استراتيجية التقليد و المحاكاة: تعتمد هذه الاستراتيجية على الحصول على تقانات ذات تكاليف منخفضة من مصادر خارجية، و تتميز كذلك بقدرة قليلة نسبياً على إجراء البحوث العلمية من أجل التطوير مقارنة مع المصارف التي تتبع الاستراتيجيات الأخرى⁽⁴⁴⁾.

هنا لا بد من الإشارة إلى أنه بسبب التطورات السريعة في تقانة العمليات المصرفية و تزايد عدد المصارف بشكل كبير و ارتفاع معدلات الطلب على هذا النوع من التقنيات، كل هذا وذاك أدى إلى ظهور مؤسسات و شركات متخصصة بتطوير و ابتكار تقنيات جديدة، من شأنها دعم و تسهيل وتسريع آليات تقديم الخدمات المصرفية.

و لا يقتصر دور التقانة على استخدامها في تحسين الأداء المصرفي بل أدى إفراط الاستثمار في هذا المجال إلى زيادة كبيرة في هذه الصناعة كما و نوعاً، مما جعل التقانة نفسها موضع المتاجرة مستغلة الطلب الكبير عليها من قبل المصارف الأخرى⁽⁴⁵⁾.

و أخيراً نستطيع أن نستنتج علاقة ثلاثية أركانها التقانة و الابتكار و المنافسة تربطها علاقة تناسب طردي تبدأ بالابتكار التقاني، فزيادة الابتكارات التقنية تؤدي إلى تقوية الموقف التنافسي للمصرف، وبما أن هذه العلاقة النابضة بالحياة لن تتوقف أبداً إذاً لا مفر من السعي للحصول على التقنيات المتطورة و متابعة آخر الابتكارات في هذا المجال، لأنه لا يكاد يخلو ابتكار مصرفي من جانب تقني.

و قبل أن نختم هذا الجانب سنذكر بعض الخدمات المصرفية الإلكترونية التي ظهرت كنتيجة للتطور التقاني الكبير في عالم المال و الأعمال و الصيرفة⁽⁴⁶⁾:

1. النقود الإلكترونية: تعرف النقود الإلكترونية *Electronic Cash* بأنها مجموعة من البروتوكولات والتوقيعات الرقمية التي تتيح للرسالة الإلكترونية أن تحل فعلياً محل تبادل العملات التقليدية، لذا فهي المكافئ الإلكتروني للنقود التقليدية و الوسيلة الإلكترونية للدفع.
2. البطاقات البلاستيكية الممغنطة: هي البطاقات المدفوعة مسبقاً و تكون القيمة المالية مخزنة فيها ويمكن استخدام هذه البطاقات للدفع عبر الأنترنت و شبكات أخرى، كما يمكن استخدامها للدفع في نقاط البيع التقليدية (*Point of Sales*)⁽⁴⁷⁾. و تقسم البطاقات على اختلاف مسمياتها -على الرغم من التسمية الشائعة على أنها بطاقة ائتمان- إلى ثلاثة أنواع:
 - بطاقات الخصم *Debit Card*: و ترتبط هذه البطاقة بحسابات جارية تخصم منها قيمة المشتريات في حال استخدام البطاقة، و يتوقف استخدام البطاقة على رصيد حساب العميل لدى المصرف، حيث يتم رفض البطاقة إذا تجاوز مبلغ العملية رصيد الحساب المتوافر للعميل.
 - بطاقة السداد *Charge Card*: تمنح هذه البطاقة حاملها ائتماناً شهرياً غير متجدد من قبل المصرف مصدر البطاقة، و بنهاية كل شهر يقيد إجمالي السحوبات على حساب العميل حامل البطاقة، و يلتزم بسداد كامل القيمة لضمان استمرارية استخدام البطاقة.
 - البطاقة الائتمانية *Credit Card*: و هي بطاقة تتيح لحاملها إمكانية تسديد سحوبات البطاقة على دفعات شهرية مع استيفاء فوائد شهرية على المبالغ غير المسددة، بعد الأخذ بعين الاعتبار فترة السماح و التي قد تصل إلى (51) يوماً، و يتم تجديد حد الائتمان (السقف المحدد من المصرف) بقدر ما يتم تسديدة من دفعات لحساب البطاقة ضمن حدود الائتمان⁽⁴⁸⁾.
3. النقود الإلكترونية البرمجية: و هي بطاقة ذكية يمكن تثبيتها على الكمبيوتر الشخصي أو قد تكون قرصاً مرناً يتم نقل القيمة المالية (منه أو إليه) عبر الأنترنت، و البطاقة الذكية مزودة بشريحة *Chips* حسابية قادرة على تخزين بيانات تعادل خمسمائة ضعف ما يمكن أن تخزنه البطاقة البلاستيكية الممغنطة.
4. البطاقة الذكية *Smart Card*: و هي عبارة عن بطاقة تحوي معالج دقيق يسمح بتخزين الأموال من خلال برمجة مؤمنة، و تستطيع التعامل مع بقية الكمبيوترات و لا تتطلب تفويض أو تأكيد صلاحية البطاقة لنقل الأموال من المشتري للبائع⁽⁴⁹⁾.
5. بنك الهاتف النقال: تعتبر خدمة الويب المصرفي من أحدث التقنيات التي تقدمها المصارف، وهي تتيح للعملاء الوصول إلى حساباتهم و إجراء معاملاتهم عبر أجهزة الهاتف الخليوي ببسر و أمان في أي مكان و على مدار 24 ساعة، كما تتيح لهم المجال للاستفادة من خدمات عديدة مثل: التحويل المالي بين حسابات داخل المصرف، و التحويل المالي إلى عميل آخر في

المصرف، وتسديد الفواتير و معرفة العمليات التي تمت على الحساب، و الاستفسار عن أرصدة حساباتهم والحصول على كشف حساب. إضافة إلى الخدمات التي تقدمها المصارف الإلكترونية من خلال خدمة الرسائل القصيرة (SMS)، وخدمة المصرف الناطق..... إلخ⁽⁵⁰⁾.

8- دور بحوث التسويق في الابتكار: *The Role of Marketing Research for Innovation*

إن بحوث التسويق هي أحد مكونات نظام المعلومات التسويقية الذي يهدف إلى تزويد متخذي القرار بالمعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرار بخصوص مشكلة ما، و يعرف البحث التسويقي بشكل عام بأنه: "نظام يشمل عمليات جمع و تسجيل و تحليل المعلومات للمشاكل المتعلقة بتسويق السلع والخدمات و الأفكار"⁽⁵¹⁾، كما عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق بحوث التسويق بأنها: "الوظيفة التي تربط المستهلكين و العملاء و الجمهور برجال التسويق، من خلال المعلومات التي تستخدم في تحديد و تعريف المشكلات و الفرص التسويقية، و تساعد على خلق و تقييم التصرفات فضلاً عن الرقابة و رصد و تقييم الأداء التسويقي و تحقيق و تحسين الفهم الخاص بعمليات التسويق"⁽⁵²⁾.

و تعتبر بحوث التسويق المصرفية الوسيلة الفاعلة التي تمكن من فتح قنوات الاتصال بين المصرف والجمهور(العملاء)، و في الوقت ذاته فإن النتائج الإيجابية للبحوث هذه ستمكن من رسم السياسات والخطط المستقبلية للمصرف عما يتوجب القيام به مستقبلاً، و التوقعات المحتملة التي يمكن أن يشهدها القطاع المصرفي⁽⁵³⁾.

و تعود أهمية العلاقة بين بحوث التسويق من جهة و ابتكار الخدمات المصرفية من جهة أخرى، للحاجة الدائمة لإجراء بحوث التسويق في القطاع المصرفي نظراً لما يتميز به هذا القطاع عن غيره من استمرارية التطوير و التغيير في الخدمات المقدمة فيه.

لذا فقد تزايد اهتمام المصارف مؤخراً بنشاط البحوث التسويقية نتيجة لزيادة حدة المنافسة بينها، ودرجة التغير في البيئة الاجتماعية و الاقتصادية و العلمية و ما أفرزته من مفاهيم تسويقية حديثة على رأسها الابتكار، و أسباب أخرى يمكن توضيحها بالآتي:

1. ضرورة تعرف إدارة المصرف على عدد العملاء المحتملين لأية خدمات مصرفية مبتكرة ينوي المصرف تقديمها إلى السوق.
2. ضرورة التعرف على العوامل التي تؤثر على اختيار العملاء للمصرف الذي يريدون التعامل معه.

3. زيادة حدة المنافسة في النشاط الابتكاري المصرفي و خاصة من جانب المصارف الكبرى ذات الإمكانيات المالية الكبيرة و التقنية المتطورة و البشرية المؤهلة، و الحاجة لتبني نظم المعلومات

- وإجراء البحوث التسويقية اللازمة لتوفير قاعدة المعلومات التي تساعد على اتباع الأساليب المناسبة لمواجهة التحديات التي تفرضها المنافسة.
4. التعرف على المركز التنافسي للمصرف بالنسبة لكافة الخدمات المقدمة، بما يسمح بتحديد حصته السوقية بالنسبة لكل خدمة من هذه الخدمات و كذلك تقييمها و تصنيفها و اتخاذ القرارات الملائمة لها فيما يتعلق بتطويرها و تحسينها أو الغائها أو الإبقاء عليها كما هي.
5. تحديد اتجاهات العملاء نحو المصرف و ردود أفعالهم إزاء كل ما يصدر عنه من سياسات وبرامج وخطط متعلقة بتطوير حزمة الخدمات التي يقدمها.
6. ازدياد أهمية الترويج في النشاط المصرفي عموماً و ترويج الخدمات المصرفية الجديدة خصوصاً، حيث يتطلب إعداد البرامج الترويجية الفعالة توفر مستوى من المعلومات عن العملاء و حاجاتهم المالية و الانتمائية ودوافع تعاملهم مع المصارف، و ذلك لتصميم الرسالة الترويجية التي تتناسب مع إدراكات العملاء و بما يعزز من فرص قبول محتوى هذه الرسالة و مضمونها من قبلهم.
7. تعتبر بحوث التسويق الرافد الرئيسي للمعلومات اللازمة لتخطيط كافة جوانب النشاط التسويقي للمصرف و الرقابة عليه و من ضمنه النشاط الابتكاري⁽⁵⁴⁾.

خلاصة: لقد استعرضنا في هذا الفصل أهم المرتكزات التي تقوم عليها عملية الابتكار بدءاً من الشخصية الابتكارية و البيئة المناسبة للابتكار و مصادره الأساسية، مروراً بتوضيح أهمية التمويل وأثر ثقافة المصرف في العملية الابتكارية و انتهاءً بدراسة دور كل من التقنية و بحوث التسويق في ابتكار الخدمات المصرفية الجديدة.

فبعد تهيئة العناصر السالفة الذكر تصبح العملية الابتكارية جاهزة للانطلاق و هذا ما سنتناوله في الفصل التالي، حيث سنبحث الخطوات و المراحل التي يمر بها ابتكار و تطوير الخدمة المصرفية بدءاً من الفكرة وصولاً إلى تقديم الخدمة في السوق.

هوامش الفصل الثاني

- 1- الدوري، زكريا و أحمد علي صالح (2009): الفكر الاستراتيجي و انعكاساته على نجاح منظمات الأعمال: قراءات و بحوث، اليازوري، عمان، الطبعة العربية، ص65.
- 2- الصرن، رعد (2000): إدارة الابتكار و الإبداع(2)، مرجع سبق ذكره، ص43-44.
- 3- و.أ.ب بفردج (1992): فن البحث العلمي، ترجمة: زكريا فهمي، دار اقرأ، بيروت، ط1، ص118-119.
- 4-الصرن، رعد (2000): إدارة الابتكار و الإبداع(2)، مرجع سبق ذكره، ص 43.
- 5- Fiona Patterson, Maura Kerrin, Phillipa Coan (2009): *Everyday Innovation: How to Enhance Innovative Working in Employees and Organisations*, **NESTA Making Innovation Flourish**, December, London, p37.
- 6- الأحمد، حسان (1996): الخدمات المصرفية و تسويقها في المصارف التجارية السورية، أطروحة ماجستير، مرجع سبق ذكره، ص28.
- 7- Sami Mahroum, Rob Huggins, Naomi Clayton, Kathy Pain, Peter Taylor (2008): *Innovation by Adoption: Measuring and Mapping Absorptive Capacity in UK Nations and Regions*, **NESTA Making Innovation Flourish**, October, London, p 24.
- 8- Anna Lenka Schlosser, Bernd Hartmann (2009): *Creative Industries in Northwest Europe: Mapping Innovation Opportunities*, **Economic Development Department**, Project Part-Financed by the European Union, pp14-15.
- 9- Rebecca Henderson (1994): *Managing Innovation in the Information Age*, **HBR Harvard Business Review**, Vol (72), No (1), Jan-Feb, pp100-105.
- 10- Arja Kuusisto, Seliina Paallysaho(2008): **Customer Role in Service Production and Innovation: Looking for Directions for Future Research**, Op, Cite, pp7-11.
- 11- Ikujiro Nonaka (1991): *the Knowledge-creating Company*, **HBR Harvard Business Review**, Vol (69), No (6), Nov-Dec, pp 96-105.
- 12- الصرن، رعد (2000): إدارة الابتكار و الإبداع (1) مرجع سبق ذكره، ص 96.
- 13- علي، حسين(2000): الأساليب الحديثة في التسويق: الدليل العلمي للاستراتيجيات و الخطط التسويقية، دار الرضا للنشر، دمشق، ط1، ص 170.
- 14- الصرن، رعد (2000): إدارة الابتكار و الإبداع (2)، مرجع سبق ذكره، ص 298.
- 15- العلاق، بشير و الطائي، حميد (2008): تطوير المنتجات و تسعيرها، مرجع سبق ذكره، ص70.
- 16-Pedro Oliveira, Eric von Hippel(2009): *Users as Service Innovators: The Case of Banking Services*, **MIT Sloan School of Management**, August, pp10-11.
- 17- Stephen Flowers, Eric von Hippel, Jeroen de Jong, Tanja Sinozic(2010): *Measuring User Innovation in the UK: The Importance of Product Creation by Users*, **NESTA Making Innovation Flourish**, april, p14.
- 18- نادر، طوني(2004): اتجاهات المتعاملين حول الخدمة المصرفية المقدمة من قبل المصرف التجاري السوري: دراسة ميدانية، أطروحة ماجستير، مرجع سبق ذكره، ص 88.
- 19- عبيدات، محمد ابراهيم (2006): تطوير المنتجات الجديدة: مدخل سلوكي، دار وائل، عمان، ط3، ص 62.
- 20- Robin Murray, Julie Caulier-Gricemm, Geoff Mulgan(2010): **The Open Book of Social Innovation**, the young foundation LAB, p134.
- 21- Robert Cooper (1998): *Product Leadership: Creating & Launching Superior New Products*, **New York**, pp 49-52.
- 22- Merle Crawford, Anthony Di Benedetto (2008): **New Product Management**, McGraw-Hill/Irwin, Ninth Edition, pp3-5.

- 23- الخضيرى، محسن أحمد (1999): التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 264-271.
- 24- بول ميتز (2000): استثمار الإبداع في عالم الأعمال: من الفكرة إلى المنتج، ترجمة: حسين علي، دار الرضا للنشر، دمشق، ط1، ص 159-160.
- 25- Lord David Currie, Iain Gray, Nigel Thrift (2009): *The Innovation Index: Measuring the UK's Investment in Innovation and its Effects*, NESTA Making Innovation Flourish, November, p11.
- 26- Michale E. McGrath (2004): *Next Generation: Product Development: How to Increase Productivity, Cut Costs, and Reduce Cycle Times*, McGraw-Hill/Irwin, New York, pp 77-82.
- 27- Paulo Antonio Zawislak, Mauro Borges, Douglas Wegner, Andre Santos, Cristina Castro-Lucas (2008): *Towards the Innovation Function*, **Journal of Technology Management & Innovation**, November, Vol(3), No(4), pp 17-30.
- 28- Robin Murray, Julie Caulier-Gricem, Geoff Mulgan (2010): *The Open Book of Social Innovation*, Op, Cite, pp186- 188.
- 29- Philip Kotler (2003): *Marketing management*, Prentice Hall, London, pp 364-380.
- 30- D.R.Dension (1990): *Corporate Culture & Organizational Climate*, N.Y John Waley & Sam, p5.
- 31- وليام أوشي (1998): النموذج الياباني في الإدارة: نظرية Z، ترجمة: حسن محمد يس، معهد الإدارة العامة، السعودية، ص 444.
- 32- توفيق، عبد الرحمن (2003): إدارة المستقبل: القيادة، التفكير، التسويق، مركز الخبرات المهنية للإدارة بمبيك، القاهرة، ط1، ص 169.
- 33- European commission (2009): *Intrapreneurship: A Trade Union Strategy for Innovation in European Companies*, **StartPro EUROCADRES**, p11.
- 34- بلوط، حسن ابراهيم (2005): المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، ص 354-355.
- 35- William Mceloy (1996): *Implementing Strategic Change Through Project*, **International Journal of Project Management**, Vol (14), No (6), pp 59-74.
- 36- Odile Quintin, Katarina Mathernova, Sylvain Pasqua (2009): *The Impact of Culture on Creativity: A Study Prepared for the European Commission*, **KEA European Affairs**, pp 25-26.
- 37- Pun-Arj Chairatana (2009): *Knowledge, Innovation, and Service Understanding Interaction and Impact in Intangible Dimension of Innovation*, **ASIALICS**, Hong Kong, pp23-28.
- 38- توفيق، عبد الرحمن (2003): إدارة المستقبل: القيادة، التفكير، التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 215-217.
- 39- العلاق، بشير و الطائي، حميد (2008): تطوير المنتجات و تسعيرها، مرجع سبق ذكره، ص 87-88.
- 40- Jacques R.Bughin, Michael Chui, Brad Johnson (2008): *The Next Step in Open Innovation*, **Mckinsey on Business Technology**, Fall, pp23-29.
- 41- العلاق، بشير و الطائي، حميد (1999): تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي، دار زهران، عمان، ط1، ص 211.
- 42- Alan Freeman (2009): *Creativity in the Age of the Internet*, **University of Manitoba, MPRA Munich Personal RePEc Archive**, May, pp8-14.
- 43- Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner (2003): *Service Marketing: International Customer Focus Across the Firm*, McGraw-Hill/Irwin, Third Edition, p106.

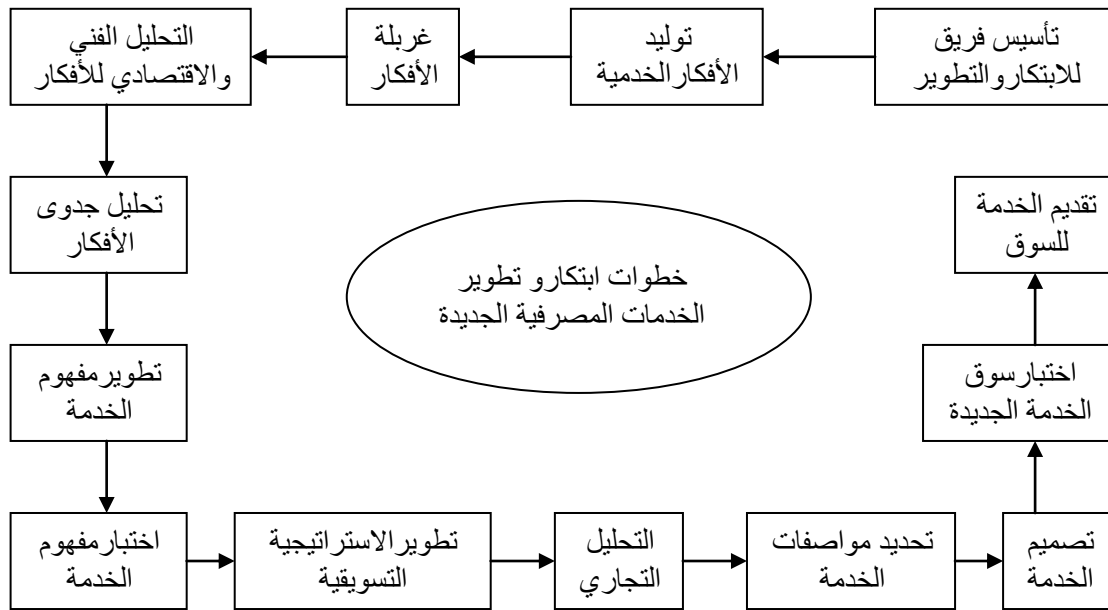
- 44- الصرن، رعد (2000): إدارة الابتكار و الإبداع (1)، مرجع سبق ذكره، ص 129-165.
- 45- Turban, E. Lee, J. Viehland (2004): *Electronic Commerce: A Managerial Perspective*, Pearson Education, Inc, New Jersey, p99.
- 46- Cox, Barbara G. and Koelzer (2004): *Internet Marketing*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, p91.
- 47- Awad Elias (2002): *Electronic Commerce: from Vision to Fulfillment*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, p225.
- 48- كشت، ابراهيم (2005): دليل القانونيين إلى الأعمال المصرفية، البنك الأردني الكويتي، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، ص 223.
- 49- العزاوي، محمد عبد الوهاب (2009): تطور الخدمة المصرفية، مدرس في المعهد العالي للدراسات المحاسبية و المالية، جامعة بغداد، <http://forum.univbiskra.net>.
- 50- Joseph, P.T (2004): *E-commerce: A Managerial Perspective*, Prentice Hall of India, Private Limited, New Delhi, p290.
- 51- المساعد، زكي خليل (2001): التسويق في المفهوم الشامل، مرجع سبق ذكره، ص 159.
- 52- الفضل، مؤيد (2008): الأساليب الكمية في التسويق: تطبيقات في منظمات الأعمال الإنتاجية و الخدمية، دار المسيرة، عمان، ط1، ص 409.
- 53- Jeremy Howells(2007): *Fostering Innovation in Services*, the Expert Group on Innovation in Services, *University of Manchester*, UK, p7.
- 54- معلا، ناجي(1994): أصول التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 267-277.

الفصل الثالث: خطوات ابتكار و تطوير الخدمات المصرفية الجديدة (منهجية الابتكار)

56	1	مقدمة
57	2	تأسيس فريق للابتكار و التطوير
59	3	توليد الأفكار الخدمية الجديدة
60	4	غربلة الأفكار
63	5	التحليل الفني و الاقتصادي للأفكار
65	6	تحليل جدوى الأفكار
65	7	تطوير مفهوم الخدمة
66	8	اختبار مفهوم الخدمة
67	9	تطوير الاستراتيجية التسويقية
67	10	التحليل التجاري
68	11	تحديد مواصفات الخدمة
69	12	تصميم الخدمة
73	13	اختبار سوق الخدمة الجديدة
73	14	تقديم الخدمة للسوق
75		هوامش الفصل الثالث

1- مقدمة: Introduction

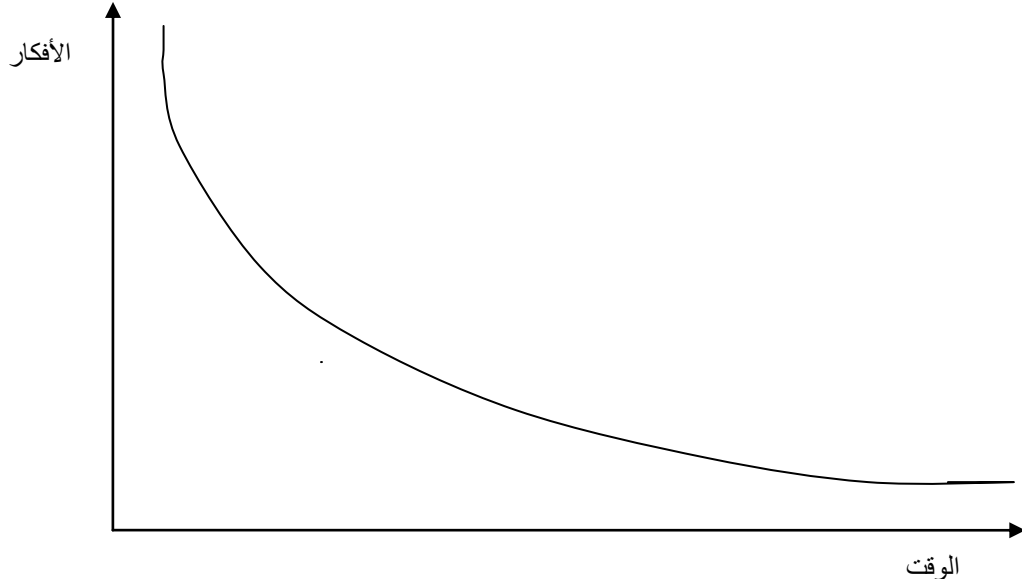
لا شك في أن التطور التقني من جهة و ظروف السوق من جهة أخرى أديا خلال العقدین الماضیین و سیؤدیان بقدر متصاعد في المستقبل إلى أن یصبح الابتكار بعداً أساسياً من أبعاد الأداء الاستراتيجي، شأنه شأن: التكلفة، الجودة، المرونة، الاعتمادية، الابتكار، أي اعتبر الابتكار البعد الخامس من أبعاد الأداء الاستراتيجي الذي عرفه دافت 2001 Daft بأنه: "القدرة على تحقيق الغايات و الأهداف"⁽¹⁾، وذلك بغض النظر عن نوع النشاط، حيث يتم الادعاء في بعض الأحيان أن أعمال الخدمات تفتقر إلى المكانة المرتبطة بالتصنيع و أن هذا سبب العديد من مشاكلها، فالأهمية المميزة للأشياء "غير الملموسة" في معادلة الخدمات قد أسهمت في النظر إلى الخدمات باعتبارها فناً أكثر منها علماً. و بالرغم من ذلك فإن ابتكار الخدمات يشبه من حيث المبدأ ابتكار السلع الملموسة مع الأخذ بالاعتبار الفارق بين الطبيعة المادية لكل منهما، و في هذا الفصل سنقدم عرضاً يوضح عملية ابتكار الخدمة المصرفية الجديدة بمراحلها المتعاقبة، و التي يمكننا استعراضها بالشكل التالي⁽²⁾:



Paul Trott (2005): *Innovation Management and New Product Development*, FT Prentice Hall, University of Portsmouth Business School, London, Third Edition, p 398.

شكل (3,4) خطوات ابتكار الخدمات المصرفية الجديدة

كما تمتد عملية ابتكار الخدمة المصرفية الجديدة خلال فترة زمنية تختلف باختلاف الخدمة، و يمكن تمثيل المخطط الزمني للابتكار بالشكل التالي:



البكري، ثامر (2007): استراتيجيات التسويق، جبهة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، ص 273
شكل (5,3) مخطط زمني لابتكار الخدمة المصرفية الجديدة

حيث يمثل المحور العمودي عدد الأفكار أما المحور الأفقي فإنه يمثل الفترة الزمنية التي تغطيها هذه الخطوات أو المراحل، و التي قد تطول أو تقصر تبعاً إلى خصوصية الخدمة المزعم تقديمها ودرجة التعقيد فيها. هذه الخطوات هي:

2- تأسيس فريق للابتكار و التطوير: *Establishing an Innovation & Development Team*

لا يختلف رأيان على أهمية وجود فريق للبحث و التطوير في أي مؤسسة مالية، و لضمان قيام هكذا فريق بمهامه على أكمل وجه لا بد من تأسيسه و تنظيمه وفق خطوات منهجية صحيحة تعكس البناء السليم لهذا الفريق، و يمكن اختصار هذه الجوانب بالنقاط التالية:

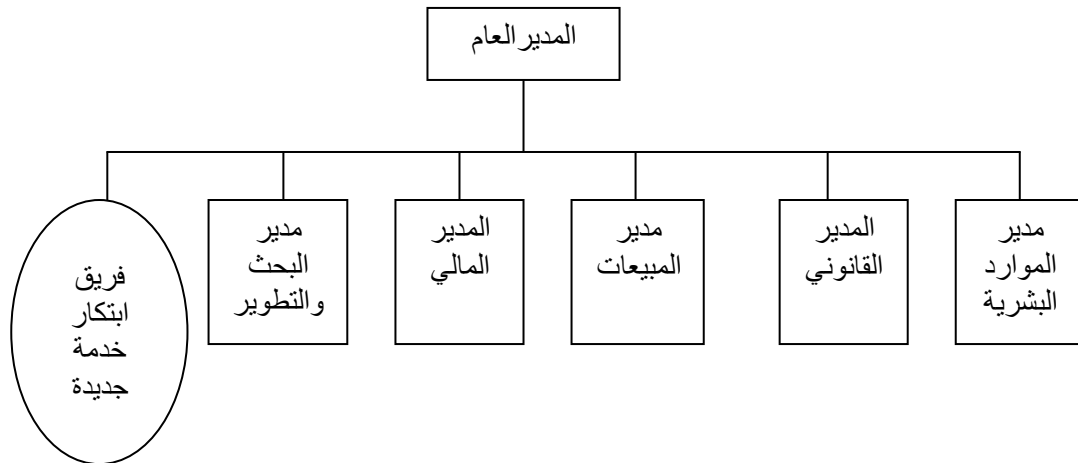
1. خلق ثقافة التعاون: *Establishing a Culture of Collaboration* تساعد في زيادة فرص الابتكار نظراً لما تؤمنه من تبادل للمعلومات و البيانات بين جميع الأقسام، كما أنها تساهم في تنمية النشاط الفكري لدى أعضاء الفريق مما يؤدي إلى تطوير أكثر جدوى و فاعلية للخدمات الجديدة، ويعتبر التعاون شكل عالي التعقيد و الحساسية من أشكال دمج و توحيد الأقسام الوظيفية المختلفة داخل المصرف، حيث يضطلع كل قسم منها بدور مساو لغيره من الأقسام في إنجاح الخدمة الجديدة⁽³⁾.

2. تحديد مهمة الفريق: *The Team Assignment* قبل اختيار عناصر الفريق يجب تحديد مهمة هذا الفريق و ماهية عمله و نشاطه و صلاحياته و مسؤولياته و الأهداف التي يسعى لتحقيقها، كذلك تحديد التبعية الإدارية و موقع الفريق في الهيكل التنظيمي للمصرف.

3. اختيار قائد الفريق: *Selecting the Team Leader* قائد الفريق من الأفضل أن يكون المدير العام، لأنه يجب أن يكون قادراً على الاستجابة للتغيرات التي تفرضها الحاجات الجديدة وإخضاع الآخرين -الأقسام و الفروع- لهذه التغيرات، و كون المدير العام قائد الفريق هذا الأمر يسهل اختيار أعضاء الفريق بسبب الضمانات التي يحصلون عليها.

4. اختيار أعضاء الفريق: *Selecting the Team Members* عند اختيار الأعضاء كفريق للتطوير من المهم التذكر بأن كل عضو في الفريق هو ممثل لمجموعة وظيفية أخرى في القسم الأساسي الذي كان يعمل فيه، لأن أعضاء الفريق قد لا يستطيعون القيام بكل الأعمال التقنية الجزئية الصغيرة حيث تتلخص مهامهم في هذه الحالة بتوجيه و تشجيع أقسامهم كل حسب اختصاصه لإنجاز مثل تلك الأعمال⁽⁴⁾.

5. تحديد القواعد و الأدوار العملية: *Roles and Participants* و التي يجب أن تكون واضحة ومحددة و تتمتع بالقوة الكافية لإتمام المهام و ضمان حسن سير العمليات، لأنه لا يمكن تخيل الضرر الذي سيحصل جراء أي تعطيل للعمل لأنه سيؤدي إلى تعليق مشروع الابتكار بأكمله. ويمكن تبيان موقع هذا الفريق في الهيكل التنظيمي للمصرف وفق الشكل التالي:



بلوط، حسن ابراهيم (2005): المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، ص318. شكل (3,6) الموقع الهيكلي لفريق الابتكار و التطوير

6. بناء شبكة الأعمال: *Network Building* تتألف شبكة الأعمال من الأطراف المشاركة، وخطوط الاتصال، و العلاقات العملية، حيث يمثل الأعضاء المهمين للمشروع الأطراف المشاركة⁽⁵⁾، أما خطوط الاتصال فهي الكيفية التي يتواصل من خلالها الأطراف المشاركة مع بعضهم و مع المواقع الأخرى التي يرون أنه من المهم أن تكون على الشبكة، وأخيراً العلاقات العملية هي العلاقات البينية في الفريق التي تدعم روح التعاون و المشاركة على المستوى الكلي للمصرف⁽⁶⁾.

7. التدريب: *Training the Team* يجب أن يخضع أعضاء الفريق للتدريب المركز و المناسب الذي يحاكي أهداف المشروع و قيمه، بحيث يغطي كل تدريب أحد بنود مهام الفريق التي سبق تحديدها⁽⁷⁾.

8. إدارة الفريق: *Managing the Team* تعتبر إدارة فريق الابتكار من أشد المهام صعوبة وخطورة، حيث يرتبط نجاح الفريق و بالتالي نجاح ابتكار الخدمة بمدى كفاءة و فاعلية إدارة الفريق، و هنالك خمسة نقاط أساسية يمكن اعتبارها مفتاح نجاح إدارة الفريق هي:

- وضوح الأهداف و المهام.
- التفويض للقيام بكل متطلبات نجاح المشروع.
- ترسيخ مفهوم القيادة لدى المدير العام (قائد الفريق) و الأعضاء على حد سواء.
- التكامل.
- المرونة⁽⁸⁾.

وأخيراً لا بد من تجنب نقطتين أساسيتين في عمل الفريق هما:

- كثرة الاجتماعات و هدر الوقت في النقاشات غير المجدية.
- التباعد بين أهداف مشروع (الابتكار) و أهداف أعضاء الفريق⁽⁹⁾.

3- توليد الأفكار الخدمية الجديدة: *Idea Generation*

يلي تأسيس فريق الابتكار مرحلة البحث عن الأفكار التي تتطوي على مضامين خدمية خلاقة، و لا بد لهذه المضامين من حمل مغزى و منفعة للعميل تكون الخدمات الحالية غير قادرة على توليدها، فالخدمة الجديدة تبدأ بفكرة خلاقة و كلما تعددت الأفكار و تنوعت كلما زادت فرص المصرف لتحويل بعضاً منها إلى خدمات جديدة⁽¹⁰⁾.

و الحقيقة أن الأفكار المبتكرة و الأصيلة لا تأتي من فراغ فهي حصيلة تفاعل مع البيئتين الداخلية والخارجية، حيث يجب على إدارة المصرف أن توفر المناخ الداخلي الذي يحفز قوى الابتكار والتفكير الابتكاري لدى العاملين في المصرف عن طريق ما يلي:

1. تبني نظام للجوائز و المكافآت المادية و المعنوية تُقدّم لأفضل الأفكار و الاقتراحات التي يتقدم بها العاملون.

2. التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار الخلاقة.

3. العمل على إنشاء بنك للأفكار *Ideas Bank* و تتولى مهمة الإشراف عليه جهة مركزية عليها تقوم بتشجيع الأفكار الجديدة⁽¹¹⁾.

4. عقد لقاءات دورية بين الإدارة و العاملين في المصرف تستهدف المناقشات المعمقة باستخدام أسلوب العصف الذهني *Brain Storming* و جماعات التركيز *Focus Group*.

5. الاشتراك في المجالات و الدوريات المتخصصة في المجال المالي و المصرفي و هي متعددة ومتنوعة في أخبارها و موضوعاتها.

6. حفز و تشجيع الدراسات و البحوث داخل المصرف خاصة في مجال التسويق⁽¹²⁾.

4- غربلة الأفكار : *Ideas Screening*

ليست جميع الأفكار قابلة للتحويل إلى خدمات لاعتبارات اقتصادية و مالية و فنية و تقنية واجتماعية، و هنالك بالتأكيد أولويات في إطار المقولة الشائعة "الأهم ثم المهم" لهذا فإن هذه الخطوة تتضمن جرداً لجميع الأفكار و تقليصها من خلال عملية حذف منطقية علمية تُستبعد فيها الأفكار التي لا جدوى منها. فقد تكون بعض الأفكار جيدة على الورق و لكنها صعبة أو مستحيلة التنفيذ فنياً أو قد تكون عديمة الجدوى اقتصادياً⁽¹³⁾، حيث يتم إجراء اختبارات مبدئية للأفكار المطروحة يطلق عليها اختبارات المفهوم *Concept Tests*، تفيد تلك الاختبارات في ترتيب الأفكار من خلال تقييمها قبل الوصول إلى أي شكل أو تصميم نهائي، و يمكن اعتبار اختبارات الأفكار بمثابة مؤشرات جيدة للتنبؤ بجدوى إجراء توسعات في خطوط الخدمات الحالية *Line Extension*، و التنبؤ أيضاً بنجاح الخدمات الجديدة التي لم يقدمها المصرف من قبل⁽¹⁴⁾.

و الغرض من توليد الأفكار الخدمية الجديدة هو الوصول إلى أكبر عدد ممكن من هذه الأفكار، أما عملية غربلة الأفكار فإنها تستهدف تخفيض هذا العدد وصولاً إلى عدد من الأفكار الواعدة *Promising Ideas* التي تنطوي على مضامين خدمية جذابة، و من المفروض أن تتمخض هذه العملية عن إسقاط كثير من الأفكار غير الواعدة عبر إخضاعها لمجموعة من المعايير الموضوعية التي يجب أن توضع بعناية كبيرة.

و قد تتعرض عملية فرز الأفكار الخدمية لاحتمالات الوقوع في نوعين من الأخطاء هما: خطأ الحذف *Drop-Error* و خطأ الاستمرار *Go-Error*، يحدث النوع الأول من الأخطاء عندما تقرر الجهة المعنية بعملية فرز الأفكار استبعاد فكرة معينة لخدمة مصرفية واعدة، أما خطأ الاستمرار فإنه يحدث نتيجة تبني هذه الجهة فكرة لخدمة مصرفية غير واعدة و تستمر في عمليات تطويرها وإنتاجها. وسنورد فيما يلي شكل مقترح لآلية عملية يمكن اتباعها داخل المصرف لتحقيق أفضل غربلة للأفكار الجديدة المطروحة كما يلي:

1. تأسيس لجنة رسمية لتقييم الأفكار الجديدة تضم ممثلين عن الدوائر الرئيسية التي لديها الخبرة في المجالات الضرورية.

2. جدولة اجتماعات دورية لتقييم الأفكار الجديدة.

3. تطوير معايير لتقرير أي الأفكار يجب تقييمها، من هذه المعايير:

- حجم الطلب المحتمل.
- حجم الاستثمار المالي المطلوب.

- حداثة الفكرة لكل من المصرف و الجمهور.
- التأثير على الصورة الذهنية للمصرف.
- المنافسة المحتملة.
- احتمال الحصول على دعم خارجي.
- مدى تأثير فشل الفكرة.

4. تحديد الأوزان للمعايير يجب أن يتم قبل كل جلسة تقييم مع الأخذ بالاعتبار أن هذه الأوزان التي توضع من قبل الإدارة العليا سوف تؤثر بشكل مباشر على اتجاه المصرف في المستقبل⁽¹⁵⁾.

5. قبل اجتماع لجنة التقييم يتم تحضير ملخص لكل فكرة كأساس للنقاش الجماعي، كل ملخص يحتوي على المعلومات التي تناسب كل المعايير السابق ذكرها.

6. تجتمع اللجنة و تناقش كل فكرة ثم يتم تقييمها و تحديد مقدار الثقة لكل معيار.

7. يتم احتساب قيمة مرجعية و معدل تأكد ترجيحي لكل فكرة.

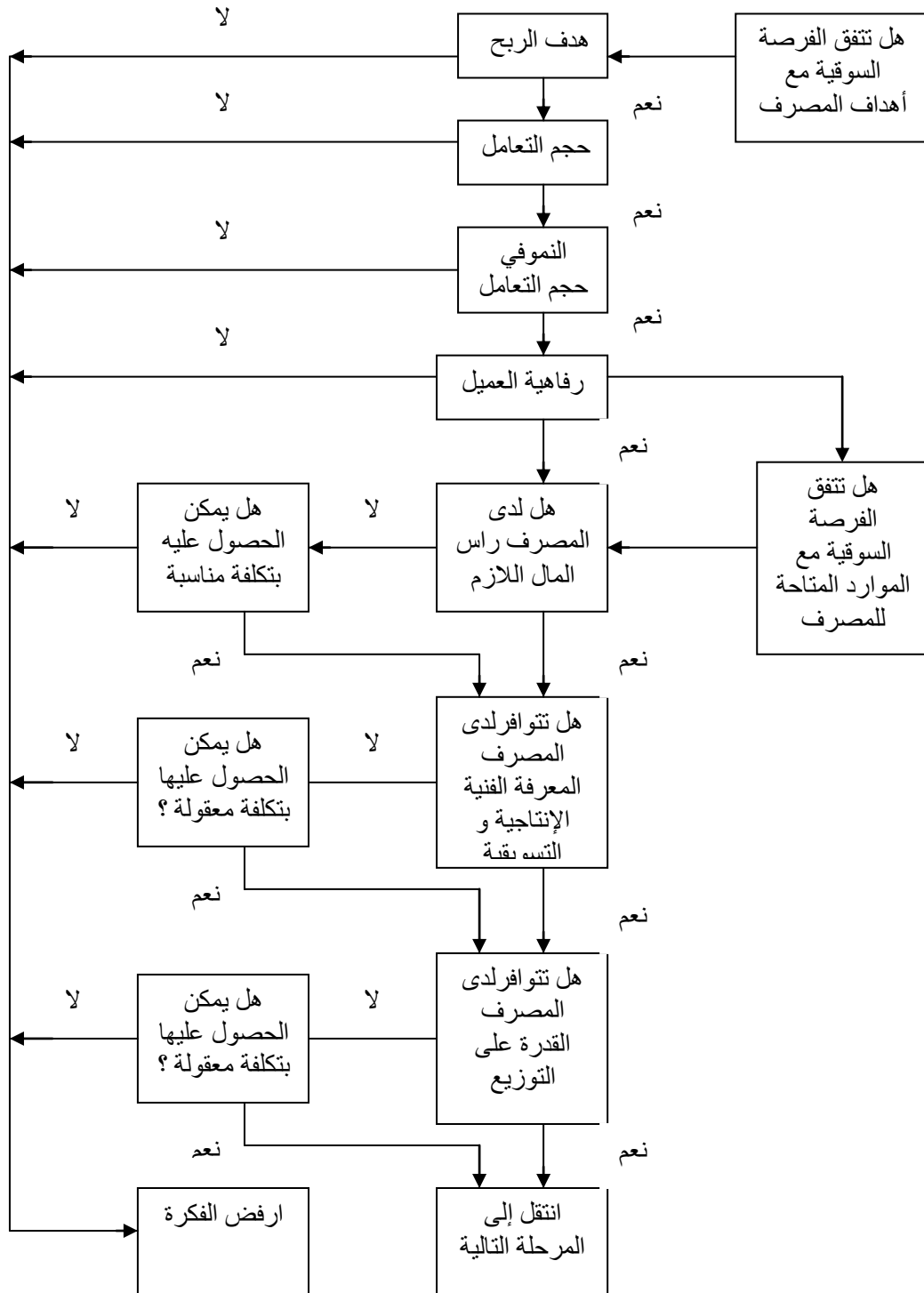
8. ترتيب الأفكار المرشحة حسب القيمة و معدل التأكد الترجيحي.

9. يتم نقل أفضل الأفكار إلى المرحلة اللاحقة.

هذه الخيارات تعتمد على تحليل الإدارة لنقاط التقاطع بين القيمة و معدل التأكد و بناءً عليه يتم اختيار الفكرة أو الأفكار الأفضل⁽¹⁶⁾.

و هكذا فإن عملية غربلة الأفكار يجب أن لا تكون عشوائية في آلياتها و إجراءاتها، و إنما يجب أن تخضع لمعايير موضوعية تُراعَى في وضعها إمكانيات و موارد المصرف و إمكانيات تسويق الخدمة و مدى ربحيتها، و حتى إذا ما بدا أن فكرة خدمة ما جيدة فإن السؤال الذي يجب طرحه هو: ما مدى مناسبة هذه الخدمة للمصرف؟ بمعنى آخر، هل تتفق مع أهداف المصرف واستراتيجيته و موارده؟

و يوضح الشكل التالي نظاماً إجرائياً يتكون من سلسلة من الأسئلة المتعلقة بالفكرة الخدمية، وبالتالي فإن كل فكرة خدمية لا تجيب عن سؤال أو أكثر يتم استبعادها:



معلا، ناجي (1995): استراتيجيات التسويق في المصارف والمؤسسات المالية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، ط1، ص 172. شكل (7,3) نموذج لنظام إجرائي لتقييم فكرة لخدمة مصرفية جديدة

لذلك لا بد أن تخضع جميع الأفكار لعملية غربلة يتم من خلالها الإبقاء على الأفكار ذات المضامين التسويقية الناجحة و الممكنة التنفيذ و استبعاد كافة الأفكار التي لا تتوفر فيها مقومات النجاح، وبالطبع فإن هذه العملية يجب أن تخضع لمعايير تبرر قرارات رفض أو قبول أية فكرة، و تكون المعايير في هذه المرحلة عامة في طبيعتها بحيث تستهدف اختبار مدى الملاءمة العامة للأفكار مع مضامين الخدمات المنوي اقتراحها و تطويرها. فإذا نوت إدارة المصرف تطوير نوع من القروض

فإن كافة الأفكار التي لا ترتبط بالقروض يتم استبعادها و العكس صحيح، بعد ذلك تمر الأفكار بمرحلة أخرى يتم تقييمها طبقاً لمعايير أكثر دقة⁽¹⁷⁾.

5- التحليل الفني و الاقتصادي للأفكار : *Techno-Economic Screening*

بعد إتمام مرحلة الغربلة الأولية فإن الأفكار الخدمية التي تكون قد اجتازت المعايير و قُبلت مبدئياً يجب أن تخضع لعملية تحليل معمقة تستهدف تحديد الجدوى الفنية و الاقتصادية و التسويقية. هذه المرحلة تستغرق بعض الوقت و تحتاج توظيف كفاءات و خبرات قادرة على تحديد أنسب الخدمات وتخفيض معامل الخطر إلى أقل مستوى ممكن، فتقديم الخدمات الجديدة ينطوي على مخاطر عديدة تتمثل في ارتفاع معدل الفشل الذي قد تتعرض له.

و سنقترح ضمن سياق عملية التحليل هذه أداة تقييمية *Evaluation Tool* يمكن الاسترشاد بها في تحليل و تقييم الأفكار الجديدة، و يقتضي اتباع هذه الأداة تنفيذ الخطوات التالية:

1. تحديد مجموعة من المعايير الملائمة التي ستستخدم في عملية التحليل و التقييم، تمثل هذه المعايير مستلزمات أساسية لنجاح الفكرة من الناحية التطبيقية.
 2. تحديد أوزان نسبية *Relative Weights* لكل معيار بحيث يتناسب الوزن مع الأهمية النسبية له، و تختلف هذه الأوزان حسب الأولويات الخاصة بالمصرف.
 3. تحديد قدرة المصرف بالنسبة لكل معيار من المعايير المستخدمة، و المقياس هنا ذو صفة احتمالية بحيث تتراوح قدرة المصرف بين 0.1 إلى 0.9.
 4. تقييم كل فكرة خدمية جديدة على أساس كل معيار و مدى قدرة المصرف على تنفيذه، بحيث تعطى كل خدمة مجموعة من النقاط تمثل حاصل ضرب الوزن النسبي لكل معيار مع القدرة الاحتمالية للمصرف.
 5. تحديد النقاط الاحتمالية لكل فكرة.
 6. ترتيب الأفكار ترتيباً تنازلياً تأخذ فيه الأفكار ذات المجاميع الأعلى رتباً أعلى، و الأفكار ذات المجاميع الأقل رتباً أقل.
 7. يُقارن المجموع الخاص بكل فكرة مع المجموع المعياري (المقياس) الذي تكون إدارة المصرف قد حددته لقبول أو رفض الفكرة نهائياً.
 8. تُقبل الأفكار التي تقع أو تفوق مجاميع نقاطها المعياري المحدد و ترفض كل الأفكار التي تكون أدنى منه.
- و يوضح الجدول التالي هذه الأداة بعناصرها المختلفة مع مثال رقمي جرى تطبيقه على هذا الجدول، بالإضافة إلى مجموعة مقترحة من المعايير الممكن استخدامها في تقييم خدمة مصرفية:

مستوى قدرة المصرف (ب)											متطلبات نجاح الخدمة الجديدة
المقياس أ*ب	0.9	0.8	0.7	0.6	0.5	0.4	0.3	0.2	0.1	الوزن النسبي (أ)	
0.12				*						0.20	شخصية المصرف وسمته
0.18	*									0.20	التسويق
0.14			*							0.20	البحث و التنمية
0.09				*						0.15	الموارد البشرية
0.09	*									0.10	الموارد المالية
0.04		*								0.05	إمكانية الإنتاج
0.015									*	0.05	الموقع و الخدمات
0.045	*									0.05	اعتبارات أخرى
0.72										1.0	المجموع

معلا، ناجي (1995): استراتيجيات التسويق في المصارف و المؤسسات المالية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، ط1، ص 175.

جدول (1,3) وسيلة مقترحة لتقييم فكرة لخدمة مصرفية جديدة

المقياس: من 0 - 40% ضعيف، من 41% - 75% متوسط، من 76% - 100% جيد.

الحد الأدنى لقبول الفكرة الخدمية هو 70% ، و سنذكر بعض المعايير المقترحة للتقييم:

1. معايير تسويقية: أ. حجم الطلب المتوقع على الخدمة المصرفية الجديدة.

ب. الحاجات المطلوب إشباعها من خلال الخدمة.

2. معايير فنية:

أ. مدى توفر إمكانيات الإنتاج.

ب. مدى توفر المعرفة الفنية اللازمة.

3. معايير اقتصادية: أ. تكلفة إنتاج الخدمة.

ب. العائد من إنتاج الخدمة.

ج. القدرة المالية للمصرف.

4. معايير تتعلق بالتكامل مع الخدمات الأخرى:

أ. مدى قدرة الخدمة الجديدة على تدعيم خطوط الخدمة الحالية.

ب. مدى قدرة الخدمة الجديدة على تشجيع الطلب على الخدمات الحالية.

ت. مدى العلاقة التلازمية و التبادلية مع الخدمات الأخرى.

6 تحليل جدوى الأفكار: *Idea Feasibility Analysis*

تتعلق هذه المرحلة بدراسة و تحليل جدوى إنتاج و تطوير الخدمات التي تكون قد حصلت الأفكار الخاصة بها على تقييم في مرحلتي الغربة الأولية و التحليل الفني و الاقتصادي، و من أكثر أساليب التحليل شيوعاً في هذه المرحلة هو تحليل الكلفة و العائد، كذلك ينتج عن هذا التحليل استبعاد عدد من الأفكار التي تعتبر غير مجدية تسويقياً أو لاعتبارات أخرى، و لا بد أن يقترن تحليل جدوى الأفكار ببرنامج مقترح لتسويق الخدمة عند تقديمها إلى السوق يشمل سياسات التسعير و الترويج و التوزيع.

و لتحليل الجدوى في هذه المرحلة يمكن وضع قائمة بعناصر التكلفة و قائمة للعناصر الممثلة للعوائد، و تقدير قيم تلك العناصر في القائمتين ثم مقابلة القيمة الإجمالية للتكلفة مع القيمة الإجمالية للعائد في جدول القيم المقترح التالي⁽¹⁸⁾:

العائد	الكلفة
الأرباح	الكوادر
السمعة	تجهيزات و معدات
الرضا عن الخدمة	أبحاث و دراسات
الضمان	تسويق
الجودة	ترويج
التحفيز	الوقت
النمو	حالات طارئة

Michel Rpbert (1995): *Product Innovation Strategy: Pure & Simple: How Winning Companies Outpace their Competitors*, McGraw-Hill, Inc, New York, p50.

جدول (2,3) تحليل جدوى الأفكار من خلال العائد و التكلفة

7 - تطوير مفهوم الخدمة: *Service Concept Development*

بعد الانتهاء من تقييم جدوى الأفكار الخدمية الجديدة طبقاً للمعايير الواردة في الخطوات السابقة فإن الأفكار التي تجتاز تلك المعايير تبدو أكثر جاذبية لإدارة المصرف، و بالتالي يصبح من الضروري إخضاعها لمزيد من التقييم على أسس أخرى تتبلور من خلالها المضامين النفعية الهامة، و من هنا فإن الأفكار التي تزداد قيمتها بمعايير التقييم المستخدمة يكون اختبارها مجدياً.

و تشتمل عملية تطوير مفهوم الخدمة صيغة واضحة للفكرة يتم التعبير عنها بوصف مكتوب يوضح أهمية الخدمة و مدلولها للعميل، أي تتعلق هذه المرحلة بتحديد و تطوير خصائص و مواصفات الخدمة المنوي تقديمها إلى السوق، و هي مرحلة ذات توجه تصميمي *Design Oriented Stage* من حيث أنها تتطوي على تحديد المنافع المتوقع تحقيقها من قبل العملاء و أساليب تقديمها إليهم⁽¹⁹⁾.

8- اختبار مفهوم الخدمة: *Service Concept Testing*

تعتبر هذه المرحلة الأخطر لما تتطوي عليه من قرارات قد تعرض نتائجها المصرف إلى عواقب شديدة، و يبرز معيار القابلية التسويقية *Marketability* للخدمة كمعيار حاسم في هذه المرحلة، حيث تكون الفكرة الخدمية قد تبلورت في صورة واضحة و محددة، ففي مرحلة الاختبار هذه يتم الوقوف على ردود الفعل و الانطباعات الأولية لأفراد عينة من جمهور العملاء المستهدفين بالخدمة الجديدة، التي تأخذ في هذه المرحلة شكل نموذج وصفي مكتوب يبين طبيعة و خصائص الخدمة والسعر المقترح لها و الطريقة المقترحة لتوزيعها و ترويجها، و تتم إجراءات هذا الاختبار على المفهوم الخدمي المقترح عن طريق استقصاء عينة من العملاء المرتقبين تسحب من مجتمع العملاء المستهدفين⁽²⁰⁾، و تتم عملية الاستقصاء هذه من خلال أسلوب المناقشات المعمقة *In-depth Discussions* التي تدار من قبل أفراد متخصصين في هذا المجال، و تتضمن قائمة الاستقصاء أسئلة حول مواصفات الخدمة الجديدة و مضامينها النفعية، فإذا نالت هذه الخدمة رضا و استحسان أفراد هذه العينة يكون ذلك مؤشراً حقيقياً لمدى النجاح الذي يمكن أن يلقاه إطلاق الخدمة الجديدة في السوق، بالتالي يحدد قرار إنتاج هذه الخدمة و توزيعها على نطاق السوق⁽²¹⁾.

و بالرغم من إجراء هذا النوع من الاختبارات من قبل كثير من المصارف إلا أن الفشل غالباً ما يحدث نتيجة لسببين هما:

1. أن العينة التي يجري عليها الاختبار لا تكون ممثلة لجمهور العملاء المستهدفين بالخدمة الجديدة، و هذا أمر غاية في الأهمية لأن قبول الخدمة يكون قد جاء تعبيراً عن إدراكات أفراد معينين لهم مواصفات و خصائص غير تلك التي يتصف بها أفراد الجمهور الحقيقي المستهدف، و لهذا فإن تقديم الخدمة الجديدة إلى عملاء لهم مواصفات و خصائص مختلفة من شأنه أن يقود إلى الفشل.
2. أن الخدمة المصرفية الجديدة لم تنتج بالمواصفات التي تمت الموافقة عليها في اختبار المفهوم الخدمي، و هنا يكمن أحد أسباب الفشل الذريع الذي تمنى به كثير من المصارف عند تقديمها لخدمات جديدة.

و الحقيقة أنه يترتب على اختبار مفهوم الخدمة الجديدة النتائج المحتملة التالية:

1. قبول الخدمة المصرفية الجديدة.
 2. الحاجة إلى بعض التعديلات بناءً على آراء و ردود فعل و اقتراحات أفراد عينة الاختبار.
 3. رفض الخدمة المصرفية الجديدة.
- و يمكن خلال هذه المرحلة من التقييم معرفة احتمالات شراء الخدمة المصرفية الجديدة من قبل أفراد العينة، و مع ذلك تبقى هذه التقديرات في حكم غير المؤكدة بالنظر إلى أن الأفراد كثيراً ما لا ينفذون ما يكونوا قد ادعوا نية القيام به.

9- تطوير الاستراتيجية التسويقية: *Marketing Strategy Development*

تربط استراتيجية الخدمة المصرفية الجديدة عملية تنمية و تطوير الخدمة بأهداف كل من إدارة التسويق ووحدة العمليات و المصرف ككل، حيث يجب أن تتوافق تلك الاستراتيجية مع الأهداف الخاصة بهذه المستويات جميعاً⁽²²⁾.

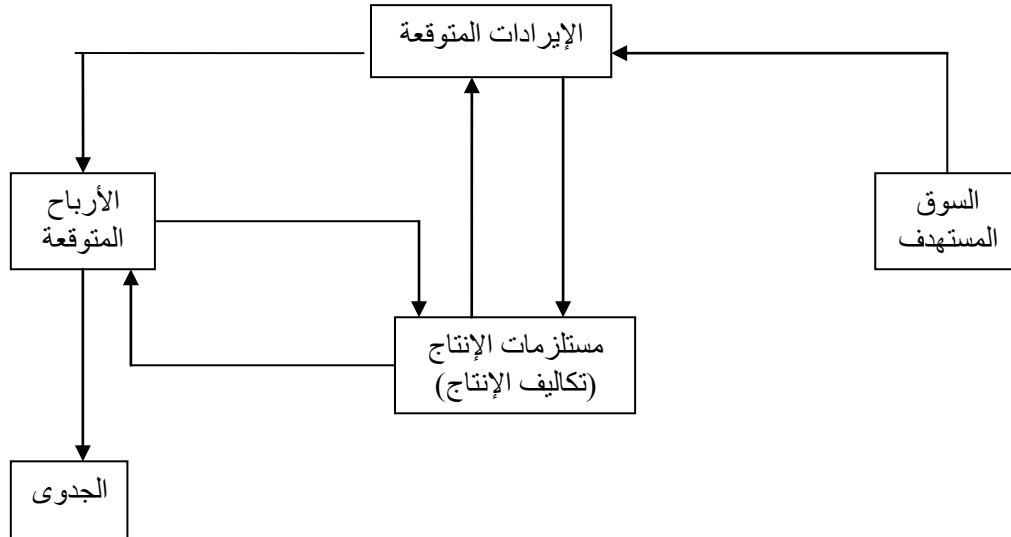
فبعد اختبار المفهوم الأفضل للخدمة الجديدة يجب تطوير استراتيجية تسويقية تستخدم لتقديم البرنامج لجمهور العملاء المستهدف، و هذه الخطوة ضرورية و مهمة لأن مضامين التكلفة و الإيراد للخدمة الجديدة سيتم تقييمها في المرحلة التالية⁽²³⁾.

10- التحليل التجاري: *Commercial Analysis*

عند الانتهاء من تطوير مفهوم الخدمة المصرفية الجديدة و اختبار هذا المفهوم، فإن الخطوة التالية تتعلق بتقييم الجدوى التجارية من إنتاج هذه الخدمة لتحديد مدى جاذبيتها من الناحية المادية. و تتطوي عملية التحليل التجاري على مراجعة التقديرات الخاصة بحجم التعامل بها (المبيعات)، و التكاليف الثابتة و المتغيرة الخاصة بإنتاج و تسويق هذه الخدمة و الأرباح المتوقعة منها للوقوف على مدى تلبيتها للأهداف الأساسية للمصرف و انسجامها معها، فإذا كانت نتائج هذا التحليل إيجابية وفي إطار التوقعات و التقديرات يصبح بالإمكان الانتقال إلى مرحلة أكثر تقدماً. و في هذه المرحلة يتم تحليل أرقام تعامل تاريخية لخدمات مشابهة و دراسة و استطلاع آراء العملاء المتوقعين لهذه الخدمة لتقدير حجم التعامل المتوقع⁽²⁴⁾.

و بعد الانتهاء من التقديرات الخاصة بحجم التعامل نقوم بإعداد تقديرات تكاليف إنتاج الخدمة الجديدة و تسويقها و العمالة اللازمة (كمّاً و نوعاً) وصولاً إلى ما يمكن أن تسفر عنه من أرباح أو خسائر، و ذلك من خلال التنسيق بين مختلف الجهات المعنية في المصرف كإدارة التسويق و إدارة البحوث و التطوير و القسم المالي..... إلخ.

كذلك يشمل التحليل التجاري تقدير ردود الفعل المتوقعة من المصارف المنافسة خاصة فيما يتعلق بالأسعار و شروط بيع الخدمة و توزيعها، و في نهاية هذا التحليل يكون بمقدور إدارة المصرف تحديد ما إذا كانت الخدمة الجديدة واعدة أم لا بالمعايير المالية، و يوضح الشكل الآتي آلية التحليل التجاري:



معلا، ناجي (1995): استراتيجيات التسويق في المصارف و المؤسسات المالية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، ط1، ص183.
شكل (8,3) نموذج تحليل تجاري لخدمة مصرفية جديدة

11- تحديد مواصفات الخدمة: *Establishing Service Specifications*

في هذه المرحلة يتم رسم مواصفات الخدمة قيد الابتكار و التحديد النهائي لشكلها بالاستفادة من المراحل السابقة خاصة مرحلة اختبار مفهوم الخدمة، حيث تساعد آراء عينات البحث من جمهور العملاء بالكشف عن رغباتهم و اقتراح تعديلات لبعض المواصفات مما يساهم في صقل مفهوم الخدمة و وضوح أبعادها و اكتمال تحديد مزاياها و تهيئتها للدخول في مرحلة التصميم، و للوصول إلى مواصفات صحيحة هنالك عدد من الخطوات التي ينبغي الالتزام بها و هي:

1. وضع قائمة من المقاييس التي ستعتمد في قياس الأوزان النسبية للمواصفات.
2. جمع المعلومات عن الخدمات المنافسة في نفس المجال و تحليلها للاستفادة منها في دعم وتطوير نظام لتوصيف الخدمة الجديدة.
3. وضع مجموعة من المواصفات المقترحة للخدمة و إعطائها قيم مثالية و أخرى هامشية مقبولة، حيث تمثل القيم المثالية أفضل مستوى للخدمة يمكن تقديمه.
4. تطوير المواصفات فيما يتعلق بالجانب التقني و الاجرائي للخدمة.
5. تحسين عامل التكلفة و التأكد من الجدوى الاقتصادية لإنتاج الخدمة، أي ضمان بقاء تكلفة تقديم الخدمة ضمن الحدود المنطقية التي تحقق الربحية للمصرف⁽²⁵⁾.
6. مراجعة و تنقيح المواصفات المتفق عليها و تقوية نقاط الضعف إن وجدت، و الذي يعتبر بمثابة تدقيق أخير للمواصفات من أجل اعتمادها نهائياً.
7. إدراج المواصفات و ترتيبها حسب الأولوية و الأهمية.
8. إسقاط المواصفات على عملية تصميم الخدمة.

12- تصميم الخدمة: *Service Design*

بوصول الخدمة إلى هذه المرحلة تكون قد اجتازت اختبار التحليل التجاري و التحديد النهائي للمواصفات و يبدأ العمل لإخراج الخدمة من حالتها الوصفية المكتوبة إلى حيز الوجود، بمعنى أن مفهوم الخدمة هنا يدخل نطاق التنفيذ الفعلي ليأخذ شكله النهائي. و تلعب هنا أنشطة البحث والتطوير بالتنسيق مع إدارة التسويق دوراً أساسياً في إخراج مفهوم الخدمة إلى صورته كمنتج فعلي، فحتى هذه المرحلة لا يتعدى مفهوم الخدمة سوى كونه مجرد وصف كلامي و تعبيرى ويتطلب الأمر إنفاق المزيد من الاستثمار في إنتاج الخدمة حتى يؤول المفهوم الخدمي إلى خدمة يمكن إدراكها⁽²⁶⁾، و في هذه الخطوة تتولى إدارة البحوث و التطوير وضع بعض المعايير اللازمة لهذه المرحلة و التي تتضمن عدد من الخطوات:

12-1- توفير العناصر الضرورية لتصميم الخدمة: *Service Design Elements*

للحصول على تصميم ناجح للخدمة يجب توفير مجموعة من العناصر الهيكلية و الإدارية، حيث تتمثل العناصر الهيكلية بـ :

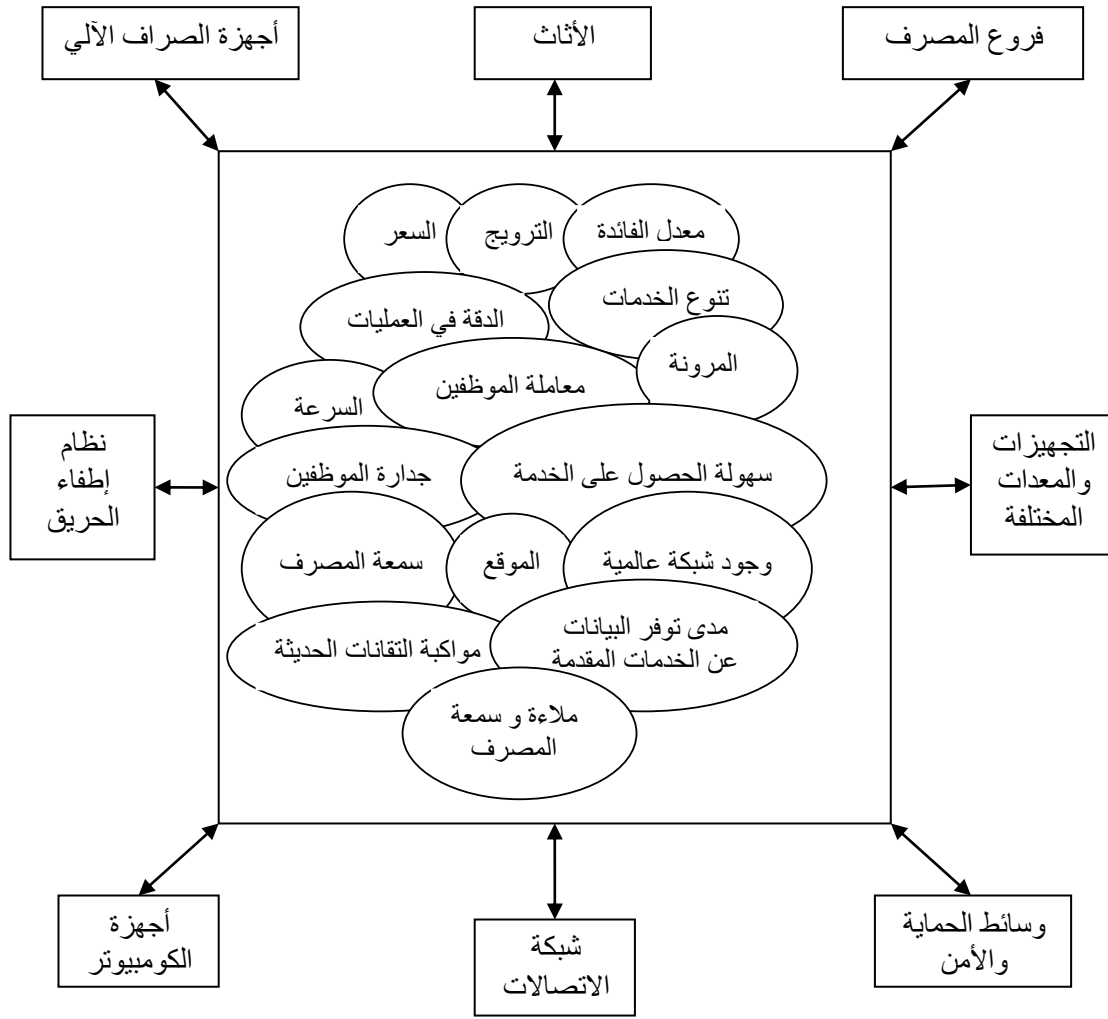
- نظام التسليم: المكاتب الأمامية و الخلفية و الأتمتة و مشاركة العملاء.
 - تصميم التسهيلات: حجمها، و وصف الجوانب الفنية و وضع التصاميم.
 - تخطيط الإمكانيات: إدارة الموارد البشرية، و عدد المخدمات الإلكترونية و الاحتياجات.
- في حين تتمثل العناصر الإدارية باختيار و تدريب الموظفين و التحفيز و الأساليب الإدارية المناسبة، و ثقافة الخدمة و مستوى الجودة، و وحدة القياس و التوقع و الإدراك، و إدارة الموارد و الاحتياجات و استراتيجيات إشباع الاحتياجات و التحكم بالطاقات و جمع المعلومات و البيانات⁽²⁷⁾.

12-2- تحديد الملامح السماتية للخدمة: *Blueprinting*

تحديد الملامح السماتية للخدمة هو أسلوب لتصميم العملية طورته الباحثة *Shostack* عام 1987، و يعتبر هذا الأسلوب أداة إدارية فاعلة في إبراز و تأكيد أهمية تصميم الخدمة و التركيز على نمذجة العملية *Process Modeling* و خرطنة الخدمة *Service Mapping*، و تتألف عملية تحديد الملامح السماتية من عدد من المراحل هي:

12-2-1- تمثيل الخدمة على شكل هيكل جزيئي: *Molecular Structure*

إن معظم المنتجات هي عبارة عن تركيبة من عناصر ملموسة و أخرى غير ملموسة و بالنسبة للمخدمات فإن العناصر غير الملموسة هي التي تكون سائدة، فإذا مثلنا العناصر غير الملموسة بدوائر و العناصر الملموسة بمربعات نحصل على الهيكل الجزيئي للخدمة المصرفية.



العلاق، بشير و الطائي، حميد (2009): تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي، دار اليازوري، عمان، الطبعة العربية، ص 178.

شكل (9,3) هيكل جزئي للخدمة المصرفية

من الهيكل السابق نلاحظ أن العناصر غير الملموسة هي الأهم، ولكن في الوقت ذاته لا يمكن تجاهل الأهمية الحيوية للعناصر الملموسة فبدونها لا يمكن إتمام تقديم الخدمة إلى العميل.

12-2-2- تقسيم و تجزئة العملية إلى خطوات منطقية: *Logical Steps*

نقوم هنا بتجزئة العملية إلى مجموعة من الخطوات و سنقدم خدمة القروض كمثال لتوضيح كيفية العمل في هذه المرحلة⁽²⁸⁾:

- لدى وصول العميل إلى الفرع يتم الترحاب به ويُسأل عن الخدمة التي يريد.
- يعطى العميل رقم ثم يطلب منه الانتظار.
- يُنادى العميل إلى الموظف المختص الذي يسأله عن نوع القرض الذي يريد و المبلغ و المدة والرهن و الدخل.....إلخ.
- ثم يُطلب من العميل تقديم طلب قرض مرفقاً بالأوراق الثبوتية المتعلقة بالدخل و الرهن.

- يتابع الفرع إجراءات الكشف على الرهن و الدخل و إعطائها تقييم.
- تجتمع لجنة التسليف لدراسة طلب القرض و تقرير المبلغ الذي سيتم إقراضه للعميل.
- يتم الاتصال بالعميل لإعلامه بالموافقة و إعطائه موعد لقبض مبلغ القرض.
- في الموعد يتم تنفيذ القرض على البرنامج الخاص بالمصرف و ترحيل بياناته و قيوده المحاسبية عبر الشبكة إلى المخدم الرئيسي في الإدارة المركزية.
- تسليم العميل المبلغ بعد اقتطاع العمولات المطلوبة و إعلامه بمبالغ الأقساط و مواعيدها.
- يُشكر العميل على ثقته بالمصرف.
- يُتابع تسديد الأقساط في مواعيدها باستمرار.

12-2-3- تشخيص عناصر العملية غير المرئية (المكتب الخلفي): *Backstage Elements*

قد لا تكون جميع الملامح السماتية للخدمة ظاهرة أو مرئية بالنسبة للمستفيد من الخدمة، فالسمات غير المرئية في خدمة تقديم القروض تتمثل في الإجراءات و العمليات التي تحدث في المكاتب الخلفية، مثل دراسة الطلب و الأوراق الثبوتية و اجتماع لجنة التسليف لاتخاذ قرار الإقراض و عملية إدخال بيانات القرض بواسطة الكمبيوتر و التنسيق بين الأقسام المختلفة مثل قسم القروض و الحسابات الجارية و القسم المالي التي تكمل بعضها لإتمام العملية بكفاءة. إن مثل هذه النشاطات و إن كان العميل لا يراها أو يلمسها أو يسمع بها إلا أنها تعد حيوية لجودة الخدمة المقدمة، بالتالي فإن نشاطات المكتب الخلفي تعد من الملامح السماتية التي ينبغي تحديدها وتجسيدها في النموذج المرئي⁽²⁹⁾.

12-2-4- استخدام النماذج المرئية لتشخيص درجات تعقد و تشعب الخدمة:

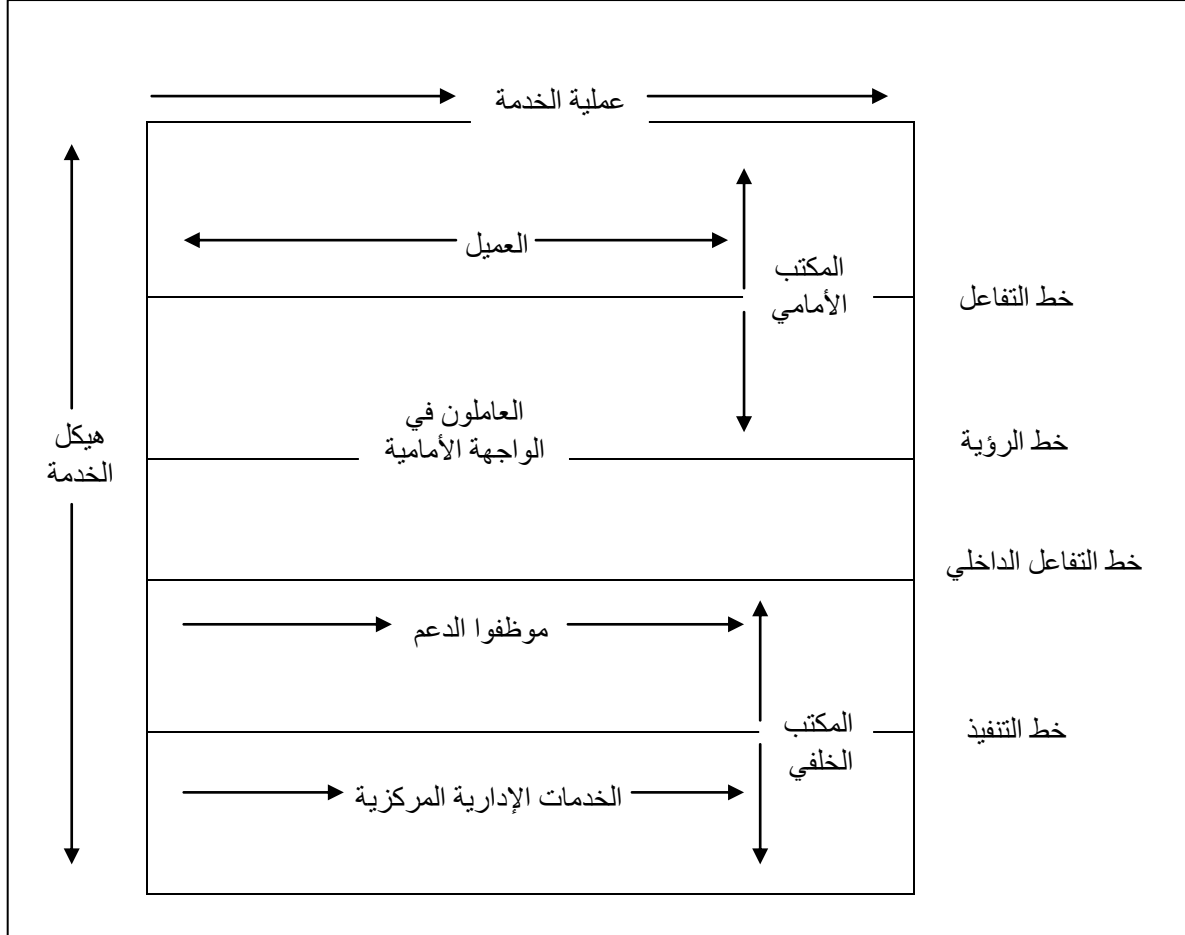
تتباين الخدمات من حيث درجات التعقد *Complexity* و التشعب *Divergence*، هذه الدرجات أو المستويات تؤثر على عملية تحديد مكانة الخدمة في السوق *Service Positioning* و تستخدم في الوقت ذاته لتصنيف تلك الخدمات.

و يشير مستوى تعقيد الخدمة إلى عدد الخطوات أو السلاسل المتعاقبة المتضمنة في عملية تقديم الخدمة فكلما ازداد عدد الخطوات تعاظم مستوى التعقيد و العكس صحيح، أما درجة التشعب فإنها تمثل حجم الصلاحيات المخططة أو حرية التصرف الممنوحة إلى أفراد الاتصال (القائمين على تقديم الخدمة) ليقوموا بواجب تقديم الخدمة كما تشير إلى تشكيلة الخدمات المقدمة من حيث الاتساع والعمق⁽³⁰⁾.

12 2 5 - خرائط الخدمة: *Service Maps*

يتم بناء أو رسم خرائط الخدمة بالاعتماد على النماذج المرئية المخصصة لتحديد الملامح السماتية للخدمة *Blueprints* ، و تفيد هذه الخرائط الإدارة في توضيح ليس فقط عناصر الخدمة كما هو الحال في النماذج المرئية إنما تركز بشكل أكبر على العلاقات التفاعلية بين المصرف و العملاء،

وتوضح بشكل بياني و تخطيطي الفروقات بين أفعال العملاء *Actions of Customers* و أفعال أفراد الاتصال القائمين على تقديم الخدمة *Actions of Service Contact Personnel* كما تبين هيكلية الخدمة نفسها *Service Structure* بشكل مرئي، مثلاً تقسم نشاطات المكتب الخلفي إلى النشاطات التي يؤديها العاملون في المكتب الخلفي، بالإضافة إلى نشاطات موظفي الدعم *Support Staff* و الخدمات الإدارية، و لتوضيح ماهية و آلية خرائط الخدمة سنقدم الشكل التالي:



العلاق، بشير و الطائي، حميد (2009) تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي، دار اليازوري، عمان، الطبعة العربية، ص186.

شكل (10,3) نطاق وسمات خارطة الخدمات المصرفية

- خط التفاعل *Line of Interaction*: يشير إلى التمايز بين أفعال العميل و أفعال موظفوا الواجهة الأمامية.
- خط الرؤية *Line of Visibility*: بالرغم من أن معظم النشاطات التي يقوم بها موظفوا الواجهة الأمامية تقع فوق خط الرؤية، إلا أن هناك نشاطات أخرى يقومون بها أيضاً تقع تحت خط الرؤية (النشاطات التي لا يراها العميل).

- خط التفاعل الداخلي *Line of Internal Interaction*: هذا الخط يفصل بين موظفي الواجهة الأمامية و العمليات التي يقوم بها موظفوا الدعم، و هذا النوع من التفاعل الداخلي يحصل خارج نطاق رؤية العميل.
- خط التنفيذ *Line of Implementation*: يفصل بين العمليات التي يقوم بها موظفوا الدعم وتلك التي تضطلع بها الإدارة⁽³¹⁾.

13- اختبار سوق الخدمة الجديدة: *Market Test*

في هذه المرحلة يتم قياس نتائج التقديم الأولي التجريبي للخدمة الجديدة في السوق و الأثر المتوقع لها على مختلف القطاعات السوقية و الاقتصادية و الشرائح و الفئات الاجتماعية⁽³²⁾، و هنا تخدم اختبارات السوق في معرفة وجهة نظر المستفيدين حول الخدمة المزمرع تقديمها، فمن خلال برنامج تسويقها إلى السوق الفعلي تبدأ التجربة الحقيقية للخدمة التي تقف من خلالها إدارة المصرف على الاستجابات و ردود الفعل الأولية إزاء الخدمة الجديدة و العقبات التي تواجهها على أرض الواقع، بما يساعد المصرف على تلافي هذه العقبات و تصحيح المسار عندما يتم تقديم الخدمة على نطاق واسع، و يهدف اختبار السوق إلى تحقيق الغايات التالية⁽³³⁾:

1. اختبار قدرة الخدمة على إيجاد موطئ قدم لها في السوق الحقيقية.
 2. التأكد من مدى فاعلية البرنامج التسويقي الخاص بالخدمة الجديدة في السوق و بالذات فيما يتعلق بالتسعير و الترويج.
 3. معرفة ردود فعل العملاء اتجاه الخدمة الجديدة و تلقي أفكارهم و اقتراحاتهم بخصوص المجالات التي تحتاج إلى تطوير و تعديل.
 4. إن اختبار السوق من شأنه أن يوفر قاعدة المعلومات اللازمة لأغراض التنبؤ بحجم التعامل المستقبلي بالخدمة و تقديرها.
- و هكذا فإن اختبار السوق يعتبر رافداً استراتيجياً لثروة معلومات كبيرة يمكن أن تسهم في عملية اتخاذ القرار في كافة مجالات البرنامج التسويقي للخدمة الجديدة، و يساعد المصرف في التغلب على المعوقات فور ظهورها و اتخاذ التدابير اللازمة لتصحيح مسار الخدمة الجديدة في السوق.

14- تقديم الخدمة للسوق: *Provide Service*

عندما تجتاز الخدمة جميع التجارب و البحوث السابقة فإن لحظة الحقيقة تكون قد حانت و على المصرف أن يتخذ قرار تقديم الخدمة الجديدة للسوق من عدمه، فإذا ما قرر إيجاباً فإن على المصرف أن يبدأ بالإنفاق على إنتاج الخدمة (توفيرها) على نطاق السوق الفعلية، و يتطلب ذلك مجهودات بيعية شخصية و غير شخصية كبيرة، و تقديم الخدمة الجديدة إلى السوق يتبع شكل S خلال الفترة التي تدعى بدورة حياة الخدمة التي تتألف من أربعة مراحل:

- مرحلة التقديم: تتميز هذه المرحلة بالنمو البطيء.
 - مرحلة النمو: و هي مرحلة قبول السوق الواسع للخدمة الجديدة.
 - مرحلة النضوج: يقل النمو في هذه المرحلة لأن الخدمة تكون قد حققت القبول لدى معظم العملاء المحتملين.
 - مرحلة الانحدار: الفترة التي يتميز فيها الأداء بالانخفاض و التراجع.
- و هذا لا يعني أن كل خدمة ستمر بجميع المراحل لأن بعض الخدمات الجديدة قد تزول في مرحلة التقديم، و البعض الآخر قد يفشل في مرحلة النمو، كما تختلف المدة التي تستغرقها كل مرحلة من المراحل باختلاف الخدمة⁽³⁴⁾.

خلاصة: بعد الانتهاء من عرض خطوات عملية ابتكار الخدمة المصرفية الجديدة و التي تتكون من ثلاثة عشر مرحلة، تبدأ بتأسيس فريق للابتكار و التطوير و من ثم توليد الأفكار و غربلتها وتحليلها، بعد ذلك تطوير و اختبار مفهوم الخدمة الجديدة و تطوير الاستراتيجية التسويقية الخاصة بها، لتأتي مرحلة التحليل التجاري و التي تعتبر مرحلة حاسمة في تقرير القيام بتصميم الخدمة وتقديمها إلى السوق بعد إجراء الاختبارات التسويقية اللازمة⁽³⁵⁾.

سنقدم في الفصل الرابع و الأخير من الجزء النظري لهذا البحث أهم استراتيجيات الابتكار، بالإضافة إلى تبيان المخاطر و التحديات المرافقة لابتكار الخدمات المصرفية الجديدة.

هوامش الفصل الثالث

- 1- الدوري، زكريا و أحمد علي صالح (2009): الفكر الاستراتيجي و انعكاساته على نجاح منظمات الأعمال: قراءات و بحوث، مرجع سبق ذكره، ص377.
- 2- ريتشارد نورمان (2005): إدارة الخدمات: الاستراتيجية و القيادة في أعمال الخدمات، ترجمة: عمرو الملاح، العبيكان، الرياض، ط1، ص41-45.
- 3- Seliina Paalysaho(2008): *Customer Interaction in Service Innovations*, **Lappeenranta University of Technology**, pp 41-44.
- 4- Robin Murray, Julie Caulier-Gricemm, Geoff Mulgan(2010): **The Open Book of Social Innovation**, Op, Cite, pp124-129.
- 5- Todd R. Kaplan(2006): *Why Banks Should Keep Secrets*, **University of Exeter**, UK, p346.
- 6- Craig M. Froehle, Aleda V. Roth, Richard B. Chase, Christopher A. Voss(2000): *Antecedents of New Service Development Effectiveness: An Exploratory Examination of Strategic Operations Choices*, **Journal of Service Research**, august, Vol(3), No(1), pp3-7.
- 7- Merle Crawford, Anthony Di Benedetto (2008): **New Product Management**, Op, Cite, pp 322-331.
- 8- Dale Brethauer (2002): **New Product Development and Delivery: Ensuring Successful Products Through Integrated Process Management**, AMACOM, Printing Number 10, New York, pp 14-27.
- 9- بلوط، حسن ابراهيم (2005): المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، مرجع سبق ذكره، ص318.
- 10- Claire O'Conner, Henry Volans (2010): *Open Innovation: from Marginal to Mainstream*, Manchester Institute of Innovation Research, **NESTA making innovation flourish**, april, p5.
- 11- الصيرفي، محمد (2007): *الحل الابتكاري للمشكلات*، مرجع سبق ذكره، ص190 - 192.
- 12- العلاق، بشير و الطائي، حميد (2008): *تطوير المنتجات و تسعيرها*، مرجع سبق ذكره، ص97.
- 13- Stefan H. Thomke (2007): **Managing Product and Service Development**, McGraw-Hill/Irwin, Harvard Business School, New York, p109.
- 14- عبد العظيم، محمد (2008): *التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية*، ط1، ص80.
- 15- Dale Brethauer (2002): **New Product Development and Delivery: Ensuring Successful Products Through Integrated Process Management**, Op, Cite, pp28.
- 16- الضمور، هاني (2005): *تسويق الخدمات*، دار وائل للنشر، عمان، ص225.
- 17- معلا، ناجي (1995): *استراتيجيات التسويق في المصارف و المؤسسات المالية*، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، ط1، ص170-179.
- 18- Michel Robert (1995): **Product Innovation Strategy: Pure & Simple: How Winning Companies Outpace their Competitors**, McGraw-Hill, Inc, New York, pp 49-60.
- 19- James A. Fitzsimmons, Mona J. Fitzsimmons (2000): **New Service Development: Creating Memorable Experiences**, Sage publication, Inc, London, pp 71-74.
- 20- Karl T. Ulrich, Steven D. Eppinger (2008): **Product Design and Development**, McGraw-Hill/Irwin, Fourth Edition, pp 147-149.
- 21- Micheal Mckeen and Booz Allen (2004): *Innovating Customer Service: Retail Banking's New Frontier*, **Strategy+Business/Knowledge. Wharton.com**, p100.
- 22- عبد العظيم، محمد (2008): *التسويق المتقدم*، مرجع سبق ذكره، ص76.

- 23- نادر، طوني(2004): اتجاهات المتعاملين حول الخدمة المصرفية المقدمة من قبل المصرف التجاري السوري، أطروحة ماجستير، مرجع سبق ذكره، ص 85.
- 24- Ville Ojanen, Marinka Lanne, Markku Reunanen, Helena Kortelainen, Tuomo Kassi (2008): *New Service Development: Success Factors From The Viewpoint Fleet Asset Management of Industrial Services Provider, VTT Technical Research Centre of Finland, march, pp4-5.*
- 25- Karl T.Ulrich, Steven D.Eppinger (2008): **Product Design and Development**, Op, Cite, pp 74-91.
- 26- Hasan Bakhshi (2009): *Soft Innovation: Towards a More Complete Picture of Innovative Change, NESTA Making Innovation Flourish, July, pp 31-32.*
- 27- James A. Fitzsimmons, Mona J. Fitzsimmons (2006): **Service Management: Operations, Strategy, Information, Technology**, McGraw-Hill/Irwin, Fifth Edition, pp80-82.
- 28- العلاق، بشير و حميد الطائي (2009): **تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي**، دار اليازوري، عمان، الطبعة العربية، ص 175-178.
- 29- Karl T. Ulrich, Steven D. Eppinger (2008): **Product Design and Development**, Op, Cite, pp 250-257.
- 30- العلاق، بشير و حميد الطائي (2009): **تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي**، مرجع سبق ذكره، ص 183-184.
- 31- العلاق، بشير و حميد الطائي (2009): **تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي**، مرجع سبق ذكره، ص 185-188.
- 32- Jonathan Haskel, Tony Clayton, Peter Goodridge, Annarosa Pesole, David Barnett, Graeme Chamberlin, Richard Jones, Khalid Khan, Alex Turvey (2009): *Innovation, Knowledge Spending and Productivity Growth in the UK, NESTA Making Innovation Flourish, November, p16.*
- 33- معلا، ناجي (1995): **استراتيجيات التسويق في المصارف و المؤسسات المالية**، مرجع سبق ذكره، ص 184.
- 34- الضمور، هاني (2005): **تسويق الخدمات**، مرجع سبق ذكره، ص 232.
- 35- Mosab Zineldin (2007): *Quality, Innovation, Differentiation (QID) Management and Competitiveness in the Financial Sector: A Tool for Overcoming Financial and Banking Crises Journal of Financial Transformation, , Capco Institute, pp96-103.*

الفصل الرابع: استراتيجيات ابتكار و تطوير الخدمات المصرفية الجديدة

78	1	مقدمة
78	2	أهمية استراتيجية الابتكار في خلق الميزة التنافسية
79	3	أشكال استراتيجيات الابتكار
83	4	تحديات ابتكار الخدمات المصرفية الجديدة
83	1.4	التحديات الخارجية
84	2.4	التحديات الداخلية
86	5	مخاطر ابتكار الخدمات المصرفية الجديدة
86	1.5	أشكال المخاطر
88	2.5	معايير تجنب المخاطر
89	3.5	حماية الابتكارات
91		هوامش الفصل الرابع

1 - مقدمة: Introduction

لقد تنامي الاعتقاد بين علماء الاستراتيجيات و بشكل متزايد أن نجاح المصرف و تفوقه التنافسي مرتبط و بشكل مباشر بوضوح و تحديد استراتيجياتها و من ضمنها استراتيجية الابتكار الخاصة به. و تعرف استراتيجية الابتكار بأنها: "الاتجاه العام المستقبلي في ابتكار المنتجات و الخدمات والذي يتم تحديده في ضوء الفرص و التهديدات في البيئة الخارجية، و بما يتلاءم و ما يتمتع به المصرف من إمكانات و موارد بالشكل الذي يحقق أهدافه في البقاء و النمو"⁽¹⁾.

وقد خلص إلى ذلك 1988 Day & Wensley حيث ذكروا أن التفوق في الأداء يتطلب من المصرف اكتساب ميزة ما على المنافسين و المحافظة عليها من خلال استراتيجية واضحة، و التي تعتبر المنطلق الأساسي للتفكير الاستراتيجي المعاصر⁽²⁾.

2 أهمية استراتيجية الابتكار في خلق الميزة التنافسية: The Importance of

Innovation Strategy for Competitive Advantage

أصبحت المصارف أكثر إدراكاً بأن الابتكار هو المصدر الأكثر قوة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة و النمو المستمر⁽³⁾، سواء في المصارف (القائدة) التي تتبنى مدخل الابتكار الجذري أي تلك التي تتبع الاستراتيجية الهجومية كما سنرى لاحقاً أو المصارف التابعة التي تعتمد على التحسينات، و المصرف الذي يسعى إلى جعل الابتكار محور نجاحه و قاعدة ميزته التنافسية فإن الابتكار الاستراتيجي سيكون هو الأكثر ملائمة له، في كل الأحوال لا بد من وجود استراتيجية للابتكار يتم اتباعها في المصرف، و في هذه النقطة يتجلى الاختلاف بين المصرف الابتكاري والمصارف الأخرى التي لا تضع الابتكار محوراً أساسياً في استراتيجيتها، فإذا كانت الحكمة المسيطرة الخاصة باستراتيجية المصرف الناجح هي: من أجل الأفضل، من أجل الأكثر، فيجب أن تكون الحكمة المسيطرة بالنسبة للاستراتيجية الابتكارية هي: إلى الجديد، إلى المختلف، و لتبني استراتيجية ابتكار مناسبة لا بد من وجود رؤية استراتيجية واضحة لدى المصرف فيما يتعلق بأهدافه المستقبلية، و ما يصبو إلى تحقيقه من ابتكار خدمات مصرفية جديدة و علاقة كل ذلك بعامل الربح على المدى البعيد⁽⁴⁾.

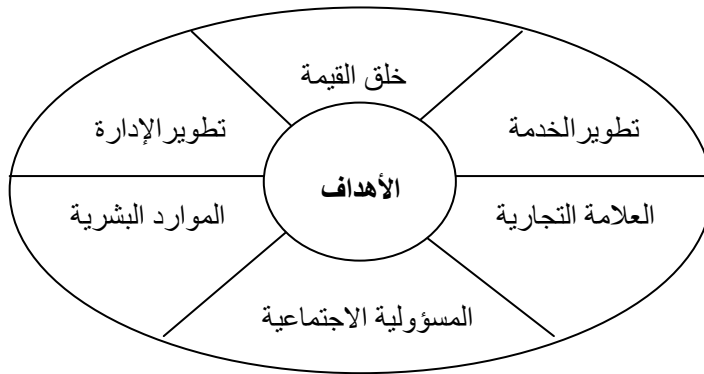
و لا بد من مراعاة حقيقة مهمة هي أن الاستراتيجية و الميزة التنافسية لا يمكن أن تكون واحدة في كل الظروف و هذا ما يمكن ملاحظته في الصناعة التي تتسم بالتطور السريع، فعندما يكون التغيير عالياً في نشاط معين يكون مدخل التحسين المستمر هو الذي يمكن اتباعه، و في هذه الحالة لا توجد ميزة تنافسية طويلة الأمد إنما سلسلة متواصلة من المزايا التنافسية (عملية متراكمة لتحسينات مستمرة)، مثالها في الصناعة المصرفية التغيرات الطفيفة في معدلات الفائدة و اتباع نظام الشرائح التي تستهدف فئة معينة من المودعين، و نظام إعادة جدولة أقساط القروض المتعثرة بما يتناسب مع

إمكانيات وقدرات المقترضين على التسديد، و تقليل إجراءات العمليات المصرفية بما يوفر وقت وجهد العميل والموظف..... إلخ.

أما في حالة الصناعة التي يكون فيها معدل التغير متواضعاً و محدوداً فإن الاستراتيجية الهجومية هي الملائمة و فيها يمكن العمل على ميزة تنافسية مستدامة من خلال الاستثمار الكبير في البحث والتطوير الذي يمكن من تحقيق سلسلة من الابتكارات الكبيرة، و بالرغم من أن هذه الاستراتيجية تتسم بالانقطاع من ابتكار لآخر و الحدوث في فترات متباعدة، إلا أن كون الابتكار جذرياً و تعاقب الابتكارات حتى في المدى الطويل يمكن المصرف من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة⁽⁵⁾، و مثال ذلك الثورة التقنية في الصناعة المصرفية و ما أدخلته من خدمات إلكترونية متطورة كخدمة الصراف الآلي ATM⁽⁶⁾.

بالنسبة للمصارف التي تتشد التميز و التفوق المطلق الدائم عليها أن تعمل بالتوازي في كلا المدخلين، حيث يؤمن المدخل الأول بقاء المصرف في جو المنافسة و على علم بكافة التطورات والتحسينات المقدمة من قبل المنافسين، ليتمكن من التحرك بخطوات مقابلة تبقى في مجموعة المقدمة. أما المدخل الثاني فهو يصنع مستقبل المصرف من خلال نقاط التحول الكبيرة و التطورات المميزة التي تدفع بالمصرف إلى موقع أكثر تقدماً و تبقى على مسافة كبيرة من باقي المنافسين لفترة طويلة من الزمن.

و يمكن تمثيل العناصر و الأهداف الرئيسية المكونة للاستراتيجية الابتكارية بالشكل التالي:



Odile Quintin, Katarina Mathernova, Sylvain Pasqua (2009): *The Impact of Culture on Creativity: A Study prepared for the European Commission, KEA European Affairs, p53.*

شكل (11,4) عناصر و أهداف استراتيجية الابتكار

3- أشكال استراتيجيات الابتكار : Innovation Strategies Styles

هنالك العديد من التصنيفات لاستراتيجيات الابتكار قبل الخوض فيها لا بد من التمييز بين مفهومين أساسيين هما استراتيجية الابتكار و ابتكار الاستراتيجية، في حين تتناول استراتيجية الابتكار أسلوب ومنهج النشاط الابتكاري في المصرف بشكل عام فإن ابتكار الاستراتيجية المقصود به خلق استراتيجية مميزة للخدمة و الذي يعتبر أمراً مهماً لكل مصرف⁽⁷⁾، لأن عدم وجود استراتيجية

للخدمة يعني ضياع الهوية و تشتت الجهود المبذولة لابتكار الخدمة بسبب فقدان الإطار المناسب الذي يوجه تلك الجهود⁽⁸⁾.

بالعودة إلى تصنيفات الاستراتيجيات هنالك التصنيف المقترح من قبل بورتر Porter المكون من ثلاثة استراتيجيات هي: التكلفة الأقل *Cost Leadership*، التمييز *Differentiation*، و التركيز *Focus*⁽⁹⁾. وتصنيف روبرت برايس *R.M.Price* الذي أضاف استراتيجيتين للتصنيف السابق هما: القائم بالحركة الأولى، و التابع السريع⁽¹⁰⁾.

إن كل هذه المحاولات لتصنيف استراتيجيات الابتكار إنما تكشف الاهتمام المتزايد به على المستوى الاستراتيجي، و سنذكر أهم استراتيجيات الابتكار بشيء من التفصيل:

3-1- الاستراتيجية الهجومية: *Offensive Strategy*

و هي استراتيجية هجومية تدعى أيضاً استراتيجية قائد السوق أو الاستراتيجية الاستباقية، تحمل هذه الاستراتيجية درجة خطورة عالية و فترة طويلة للاسترداد كما تتطلب وجود قسم فعال للبحوث والتطوير مع درجة عالية من الابتكارية⁽¹¹⁾. هذه الاستراتيجية تستهدف إدخال الخدمات الجديدة أولاً و يكون عامل السرعة هنا مهم جداً حيث تعمل على التوصل إلى الفكرة الجديدة و الخدمة الجديدة بالاعتماد على القدرة الابتكارية الذاتية، أي تتبع مبدأ أن ما يبتكر خارج المصرف لا يمكن أن يضمن له القيادة في السوق، لأن التحالفات تضمن التوسط و ليس القيادة فالابتكار دائماً أفضل من التوريد من مصدر خارجي⁽¹²⁾.

هذه الاستراتيجية تتطلب البحث الدائم عن مصادر حقيقية للابتكار كما تتطلب وجود إدارة فعالة للتسويق و توفر الإمكانيات المادية و البشرية القادرة على تحويل الفكرة إلى خدمة، و مثل هذه الاستراتيجية لا تعتمد الهيمنة على السوق بالاعتماد على الابتكار و الفن التقني فحسب و إنما أيضاً القيام بإجراءات للهيمنة على السوق باستخدام التسعير⁽¹³⁾.

3-2- الاستراتيجية الدفاعية: *Defensive Strategy*

تدعى أيضاً استراتيجية اتباع القائد، كون الاستراتيجية الهجومية خطيرة و مكلفة فإن بعض المصارف تفضل تبني وضعية دفاعية تمكنها من تجنب المخاطرة الناجمة عن كونها الأولى في السوق، لهذا فإن المصارف تتبنى الاستراتيجية الدفاعية عندما تكون لديها القدرة على التطوير واللاحق بسرعة بالمصرف القائد. بهذه الطريقة فإن المصرف الذي يتبنى هذه الاستراتيجية عندما يكون الابتكار خاسراً لا يخسر شيئاً، و إن كان رابحاً لدى المصرف المنتج للابتكار (القائد)، فإنه- المصرف الذي يتبع الاستراتيجية الدفاعية- يسعى إلى اللاحق به حيث يظل هنالك دائماً (منافع). إن هذه الاستراتيجية على العكس من الأولى تتطلب قدرة ضئيلة في مجال البحث الأساسي إلا أنها تستلزم قدرة تطويرية كبيرة تمكنها من الاستجابة السريعة للخدمات المطورة من قبل قادة السوق.

3-3- الاستراتيجية الموجهة بالتطبيق: *The Application-Oriented Strategy*

هذه الاستراتيجية تعتمد على قدرة المصرف في إدخال التعديلات على الخدمة الحالية و تكيفه ليخدم قسماً محدوداً و محدداً من السوق، و من أمثلة ذلك تحسين إحدى مواصفات الخدمة أو تطوير في تفصيل تقني صغير بشكل يرفع مستوى الخدمة ككل. و المصرف الذي يتبع هذه الإستراتيجية عادة ما يكون من المصارف المتوسطة أو الصغيرة، و هذه الاستراتيجية تستلزم جهوداً ضئيلة في البحث والتطوير مع جهد مركز و كثيف في الإنتاج.

3-4- استراتيجية الإنتاج الكفاء: *The Efficient Production Strategy*

هذه الاستراتيجية تعتمد على كفاءة متفوقة في تقديم الخدمات و السيطرة على التكاليف حيث المنافسة بالسعر و التقديم الفعال للخدمات يكونان أكثر أهمية، و لا تتطلب جهوداً كبيرة في البحث و التطوير ولكن بالمقابل تستلزم جهوداً و كفاءة عالية في السيطرة على إنتاج الخدمات، و الواقع أن هذه الاستراتيجية قد لا تحمل شيئاً ذا أهمية من الابتكار لكنها ترتبط به من جانبين الأول: جانب التعلم، حيث أنها تعول الكثير على خفض التكلفة في الخدمات الجديدة، و هو ما يحققه التعلم السريع في تعميم النموذج الجديد للخدمة و تقديمه على نطاق واسع مما يحقق الوفرة بالاستفادة من مزايا الإنتاج الكبير الثاني: أن كثير من الابتكارات تظل حتى فترة متأخرة تحمل إمكانيات عالية قابلة للاستخدام وتحقيق مزايا إيجابية، و هو ما يلائم هذه الاستراتيجية نظراً لما تتميز به من كفاءة عالية في العمل والإنتاج⁽¹⁴⁾.

3-5- استراتيجية دفع التقنية: *Technology-Push Strategy*

حسب هذه الاستراتيجية يتم الابتكار بالتركيز على النظام التشغيلي داخل المصرف حسب ضروراته دون اهتمام يذكر بالسوق و احتياجاته، أي أنه موجه نحو تقنية صناعة الخدمات أولاً مع اهتمام أدنى بالسوق فمحور الابتكار هنا هو إنتاج الخدمة بينما وظيفة التسويق لا دور لها إلا خلق السوق لبيع هذه الخدمات، و إن أحد الإخفاقات الأساسية التي تواجه هذه الاستراتيجية هو وضع دفع التقنية في مواجهة سحب السوق و عدم القدرة على تحويل دفع التقنية إلى جانب سحب السوق⁽¹⁵⁾.

3-6- الاستراتيجية الاستغرافية (الامتصاصية): *Absorptive Strategy*

تعرف كذلك باستراتيجية الترخيص، و تسمح هذه الاستراتيجية للمصرف بالحصول على الابتكارات بشرائها من مصارف أخرى، و بذلك تتخفض الحاجة لوجود قسم فعال للبحوث والتطوير حيث يمكن الحصول على أغلب الفوائد نتيجة عدم الاستجابة للبحوث و التطوير، فهذه الاستراتيجية تتيح الحصول على الابتكارات و الاستفادة من مزاياها مع تجنب الحاجة إلى الإنفاق الكبير على البحوث و التطوير.

7 3 - استراتيجية اقتناص الفرص: Opportunist Strategy

تهدف هذه الاستراتيجية إلى البحث عن كوة Niche في السوق من خلال مراقبة حاجات العملاء في السوق الذي تستهدفه لتقوم بتصميم و تعديل خدماتها وفق حاجاتهم و متطلباتهم، و تتبع مثل هذه الاستراتيجية المصارف الصغيرة التي تستهدف أجزاء محددة من السوق لعدم تمكنها من منافسة المصارف الرائدة، لذا تختار الجزء من السوق الذي تستطيع أن تبذل فيه من خلال نقاط القوة التي تملكها و بما يتناسب مع ظروفها الداخلية و الخارجية⁽¹⁶⁾.

8 3 - استراتيجية اكتساب الأفراد: Acquisition of Personal Strategy

يمكن للمصرف الحصول على ابتكارات المنافسين من خلال سرقة ابتكارات الأفراد و دون الحاجة إلى الترخيص، و بالرغم من أن هذه الاستراتيجية تعتبر لا أخلاقية مع ذلك فهي متبعة من قبل البعض حيث أثبتت أنها مثمرة جداً كونها أسلوب منخفض التكلفة لاكتساب الابتكارات. لكن تكمن الخطورة هنا أنه لا يمكن للمصرف أن يؤسس استراتيجيته الإجمالية باعتبار أنه قادر على اكتساب الأفراد بدون مقاومة، لأن هؤلاء الأفراد لديهم معدل ولاء منخفض و من المحتمل أن يتخلوا عن المصرف إذا حصلوا على عرض أفضل في مكان آخر.

9 3 - استراتيجية اكتساب الشركات: Acquisition of Companies Strategy

هذه الاستراتيجية تشبه الاستراتيجية السابقة إلى حد بعيد لكن بدلاً من اكتساب الأفراد يتم هنا شراء مصرف بالكامل، فهناك الكثير من المصارف الصغيرة التي قد تمتلك مواهب ابتكارية و تنظيم إداري فعال و استراتيجية ناجحة لكنها لا تمتلك الإمكانيات المالية اللازمة لتحويل الأفكار إلى خدمات قابلة للتقديم في السوق، و ذلك لعدم قدرتها على تأمين التمويل الكافي لعمليات البحوث والتطوير و عدم فاعليتها في صناعة الخدمات و تسويقها، مما يجعل هذه المصارف أهداف سهلة للمصارف الكبيرة التي تمتلك مستوى أقل في خلق مثل هذه الابتكارات، و هذا ما يفسر بعضاً من عمليات الاندماج الكبير بين المصارف أو قيام المصارف الكبيرة بشراء المصارف الصغيرة المتعثرة.

10-3 - استراتيجية سحب السوق: Market-Pull Strategy

هنا يركز الابتكار على العميل و احتياجاته و رغباته فالخدمة يتم ابتكارها بالاعتماد أولاً على السوق مع أقل قدر من الاهتمام بالتقانة و إجراءات الإنتاج، أي أن حاجات العميل هي الأساس في الابتكار، و هذا هو المدخل التسويقي. في هذه الاستراتيجية يكون للجهد التسويقي و بحوث السوق و آراء أفراد المبيعات في الفروع دوراً كبيراً في توجيه الابتكار و اتجاهاته المستقبلية⁽¹⁷⁾.

11-3 - استراتيجية اختراق السوق: Market Penetration Strategy

تتطوي هذه الاستراتيجية على قيام المصرف بالعمل على زيادة حجم تعامله من خدماته الحالية، وذلك من خلال بذل جهود تسويقية مكثفة و موجهة عن طريق:

1. تشجيع العملاء الحاليين على زيادة معدلات استخدامهم لخدمات المصرف الحالية من خلال برنامج لتنشيط التعامل كتوزيع الهدايا و الجوائز و غير ذلك.
2. جذب و استقطاب عملاء المصارف الأخرى المنافسة.
3. جذب فئات جديدة من العملاء المرتقبين من الذين يتصفون بنفس خصائص العملاء الحاليين للمصرف⁽¹⁸⁾.

3-12- الاستراتيجية الواقعة بين فترتين : *Interstitial Strategy*

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تجنب التحديات المباشرة للمنافسة حيث يقوم المصرف بتحليل المصارف الأقوى في السوق أو ما يطلق عليهم (صانعي السوق)، للكشف عن نقاط القوة والضعف و الفجوات المتعلقة بالسوق و إمكانية استغلالها، و غالباً ما تطبق هذه الاستراتيجية للمصارف في الأسواق الكبيرة الواسعة⁽¹⁹⁾.

3-13- استراتيجية الرؤية الوظيفية المتبادلة : *Interfunctional View Strategy*

الابتكار في هذه الاستراتيجية يتم من خلال التفاعل الوظيفي القائم على التعاون و التنسيق و التكامل بين الوظائف المختلفة: التصميم، الإنتاج، التسويق..... إلخ، و هذه الاستراتيجية رغم أنها الأفضل إلا أنها الأصعب في التنفيذ بسبب التنافس بين الوظائف المختلفة، و بالتالي فإن المصرف الذي يستطيع أن يوائم بين مختلف وظائفه الأساسية و جعل كل وظيفة تعمل بالتنسيق مع باقي الوظائف بما يحقق الانسجام في التفكير و العمل، يوفر كثير من الاستثمارات في خدمات ربما تكون غير مجدية تسويقياً، الأمر الذي لا يمكن استباقه إلا بالتعاون مع قسم التسويق، و هكذا فإن فكرة الاستراتيجية المثلى للابتكار تدور حول إمكانية تجنيد كل الطاقات و توجيه كافة الكوادر و الأقسام للعمل كفريق واحد لخدمة هدف واحد هو الابتكار.

4- تحديات ابتكار الخدمات المصرفية الجديدة: *The Challenges of New*

Banking Services Innovation

تواجه المصارف في عصر السرعة و التكتلات الاقتصادية التنافسية و الاحتكار و العولمة الكثير من التحديات الاقتصادية و الاجتماعية⁽²⁰⁾، و عموماً هنالك نوعين من التحديات في ابتكار الخدمات المصرفية الجديدة هي: تحديات داخلية تتعلق بشكل العلاقات التي تحدد الصلاحيات و المسؤوليات بين مختلف أقسام الإدارة، و تحديات خارجية تفرضها الظروف المحيطة.

4-1- التحديات الخارجية: *External Challenges*

إن الموجه الرئيسي للأنشطة المصرفية هي رغبة مساهمي المصرف بتحقيق أعلى ربح ممكن وذلك إما عن طريق زيادة الواردات أو تخفيض التكاليف، و زيادة الواردات يكون بزيادة المبيعات من خلال تقديم خدمات مرغوبة من قبل العملاء، لكن على العكس من ذلك إذا كان الهدف تخفيض

التكاليف فقد يشكل ذلك عبء في وجه الأنشطة الابتكارية، نظراً لما يترتب على هذه السياسة من تقليص للتمويل اللازم لهذه الأنشطة أو حتى إلغائها نهائياً في بعض الأحيان.

كما أن تسارع خطوات الابتكار المصرفي و التطور المالي السريع يشكل بحد ذاته تحدياً كبيراً يحث المصارف على اللحاق بالإيقاع المتسارع الذي تشهده السوق المصرفية، و كنتيجة لذلك كان لا بد من وجود جهة رقابية تضمن بنية تنظيمية قانونية مرنة تسمح للأنظمة المصرفية بتقديم خدماتها التنافسية، لكن يكمن التحدي هنا في الخطط و الإجراءات الرقابية المتخذة و معاينة و تدقيق المنتجات والخدمات من قبل المراقبين في تلك الجهات، لأن هذه الإجراءات قد تؤدي إلى عرقلة وتأخير غير ضروري في الترخيص لإطلاق بعض الخدمات⁽²¹⁾، فمن جهة هي مسؤولة عن البيئة المصرفية وصحة النظام المصرفي و تطويره، و من جهة أخرى هي الجهة الرقابية المسؤولة عن ضبط الخدمات الجديدة و تحديد الإرشادات الرقابية الخاصة بها، لذلك فهي تواجه تحدياً رقابياً يجب أخذه بعين الاعتبار و هو تحديد أسس وضع الإرشادات و الاعتبارات الناشئة عن الفعاليات الجديدة دون تقييدها أو تعطيلها، فالمطلوب هنا الموازنة بين هذه الأهداف بالاستفادة من البحث و التتبع والرصد والتحليل الذكي و التطوير و التحديث المستمر لتلك الإرشادات. كذلك دخولها مع أطراف النظام المالي والنقدي الأخرى في نقاش حول الفعاليات و المنتجات المصرفية الجديدة، بما يتيح فهم أفضل للمخاطر التي يمكن أن تحدث و كيفية ظهورها و مالذي يمكن فعله حيالها و التأثير المحتمل لأي إجراء يمكن أن يُتخذ، و بالتالي استشعار العواقب الاقتصادية قبل حدوثها⁽²²⁾.

و هنا لا بد من الإشارة إلى منافسة السوق التي تواجهها المصارف من قبل المؤسسات المالية الأخرى، كشركات التأمين و مكاتب المضاربة الخاصة و فروع المصارف العالمية و شركات الخدمات المالية وشركات الرهن العقاري و صناديق الاستثمار..... إلخ.

بالإضافة إلى الصعوبات المتعلقة بالجانب الأمني للخدمات المصرفية المقدمة عبر شبكة الأنترنت بشكل خاص، لأنها دائماً عرضة للاختراق و التلاعب و تُعرض العملاء إلى الاحتيال و الاختلاس، وهذا يُحمل المصرف مسؤولية كبيرة تتلخص بتوفير أفضل أساليب الحماية لمثل تلك الخدمات⁽²³⁾.

4-2- التحديات الداخلية: Internal Challenges

تتجسد التحديات الداخلية للابتكار بالتضارب بين وظائف البحث و الابتكار من جهة و التسويق من جهة أخرى، فمن المعروف أن هناك خلاف قديم بين وظيفتي البحث و التطوير و التسويق، من أسباب هذا الخلاف أو التنازع ما يلي:

1. الصراع على الموارد المالية المتاحة لعملية الابتكار.
2. التنازع على الموارد البشرية خاصة و أن تنافس البحث و التطوير و التسويق سببه الرئيسي الحصول على المؤهلات القادرة.

3. و بسبب طبيعة عمل كل من الابتكار و التسويق فإنه غالباً ما يحدث نوع من الصراع على تولي المسؤوليات اللازمة لابتكار خدمات جديدة، باعتبار أن رجال التسويق هم الأكثر معرفة من الناحية الميدانية بأحوال و أذواق العملاء بالمقارنة مع معرفة رجال البحث و التطوير التي غالباً ما تكون مكتنية.

باختصار، لحل هذا الصراع أو التنازع بين التسويق و الابتكار يتوجب على الإدارات العليا في المصارف العمل لإيجاد نوع من التوازن بين مسؤوليات و حقوق كل طرف بما لا يخل بالمعرفة التخصصية لهذا الطرف أو ذاك، ذلك أن توحيد و تنسيق الجهود و المهارات و الخبرات هو الذي يحقق أهداف استراتيجية الابتكار في المؤسسات المعنية.

و هنالك بعض الممارسات الدولية المقترحة لتذليل تلك التحديات و الصعوبات و المتبعة من قبل كثير من المصارف و المؤسسات المالية في العالم:

1. التوقع و إدارة تقديم الخدمات: هذا العنصر يركز على خلق فريق مهمته إقناع العملاء بشأن الخدمات المعروضة، و تطوير خطة منهجية للتكيف مع اعتبارات العملاء و ظروفهم و تأسيس فريق بحث دائم لدراسة اتجاهات أسواق المال.

2. ضرورة مساهمة كل الأطراف بالجهود و الخطط الرامية لتوليد الأفكار المبدعة⁽²⁴⁾.

3. تحليل الاحتياجات و تخطيط الإمكانيات و تطوير المناهج التي تسهل فهم جزئيات و تفاصيل احتياجات العميل.

4. إن كل جهة لديها ما تعطيه من أفكار و قدرات.

5. المراجعة المستمرة للإجراءات و الحالة التخطيطية باستخدام قاعدة بيانات متقدمة⁽²⁵⁾.

و سنورد فيما يلي بعض الأسباب التي تؤدي إلى فشل الخدمات الجديدة و التي يجب تجنبها وتصويبها:

1. المغالاة في تقدير حجم السوق أي إعطاء السوق حجماً أكبر بكثير من الواقع.

2. عدم تصميم المنتج بالشكل المناسب.

3. المغالاة في تسعير الخدمة الجديدة.

4. عدم الترويج للخدمة بشكل صحيح أو كاف (ضعف الترويج).

5. عدم تقدير ردود فعل المنافسين للخدمة الجديدة بشكل مناسب.

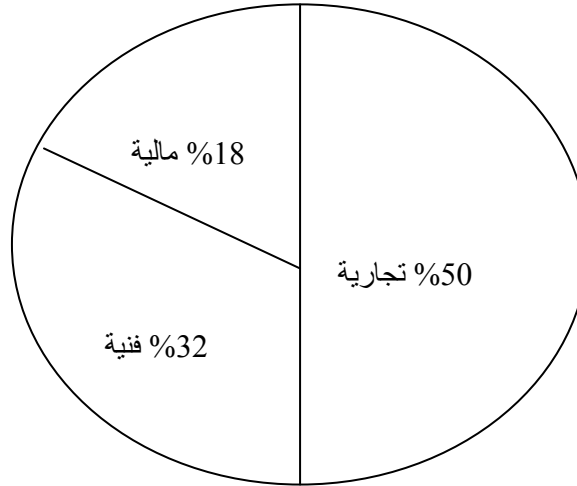
6. عدم وجود اختلافات جوهرية بين الخدمة الجديدة و الخدمات الموجودة فعلاً في السوق.

7. الفشل في خلق صورة ذهنية جيدة للخدمة الجديدة لدى العملاء.

8. قصور أو ضعف الدعم التسويقي المقدم للخدمة الجديدة.

9. عدم وجود فلسفة إدارية أو ذهنية تتقبل الابتكار و التطوير⁽²⁶⁾.

و يوضح الشكل التالي القوة النسبية لأسباب فشل الخدمات المصرفية الجديدة:



علي، حسين (2000): الأساليب الحديثة في التسويق: الدليل العلمي للاستراتيجيات و الخطط التسويقية، دار الرضا للنشر، دمشق، ط1، ص169.

شكل (12,4) أسباب فشل الخدمات المصرفية الجديدة

5- مخاطر ابتكار الخدمات المصرفية الجديدة: *The Risks of New Banking Services Innovation*

بالرغم من أن الابتكار هو مصدر التجدد في الأشياء و المفاهيم و معجل للنمو و الأعمال و الأرباح فإنه في نفس الوقت سبب لكثير من حالات الفشل و الخسائر، لهذا فإن قصص النجاح في الابتكار التي نراها في سيل المنتجات و الخدمات الجديدة في الأسواق لا يتفوق عليها إلا قصص الفشل في مشروعات البحث و التطوير التي لم تصل إلى شيء⁽²⁷⁾، و إذا كانت الأعمال بطبيعتها تتسم بروح المقالة *Spirit of Entrepreneurship* في تحمل المخاطر فإن الابتكار هو النموذج الأكثر إثارة و تعرضاً للمخاطر في الأعمال، و هذا بقدر ما يجعل الابتكار استكشافاً عظيماً لفرص الأعمال والخدمات و التقنيات و الأسواق الجديدة فإنه أيضاً السعي و العمل لأهداف قد تكون مستحيلة.

فالمخاطر تلازم الابتكار دائماً حتى بعد أن ينجح في خلق خدمة أو منتج جديد، و الأمثلة كثيرة في الابتكارات المالية و المصرفية و أهمها المشتقات المالية *derivatives*⁽²⁸⁾.

5-1- أشكال المخاطر: *The Risks*

أما عن أنواع المخاطر المحتملة يمكن أن نذكر على سبيل المثال لا الحصر: المخاطر المالية، مخاطر التنفيذ، الوقت، المخاطر الاجتماعية، و مخاطر معايير الحماية⁽²⁹⁾، و سنتناول أهم هذه المخاطر بتفصيل أكثر:

5-1-1- مخاطر عدم التأكد: *Uncertainty Risk*

يكتنف ابتكار الخدمات المصرفية و الصناعة المصرفية الكثير من المخاطر التي قد يتعرض لها أي من الأطراف المشاركة سواء المصرف أو العميل المستفيد من الخدمة الجديدة، و يعتبر الفشل أبرز

المخاطر في النشاط الابتكاري ليس فقط لعدم التأكد من التوصل إلى الفكرة الجديدة بل لأن الفكرة الجديدة حتى عند التوصل إليها قد لا تكون ممكنة التحول إلى خدمة بسبب كونها أكثر طموحاً من الإمكانيات التقنية و الفنية أو الإنتاجية أو الإدارية أو المالية للمصرف، إذ من الممكن أن يتحمل المصرف تكاليف عالية لابتكار خدمات لا تلاقي نجاح و إقبال في السوق ما يحمله خسارة كبيرة⁽³⁰⁾، فالأمر مرتبط كذلك بمدى رضا العملاء عن الخدمة الجديدة و قبولهم لها لأنه دائماً هنالك مخاطر عدم تأكد من الخدمات الجديدة، و عدم التأكد هذا هو المؤثر الأساسي في قرار تبني العملاء لهذه الخدمات.

و لمخاطر عدم التأكد بُعدي التكلفة و الفرصة، حيث يتجسد عامل التكلفة بالنسبة للعميل بشراء خدمة مبتكرة دون المستوى المتوقع منها لإشباع متطلباته، و على العكس من ذلك فإن عدم تبنيه تلك الخدمة قد يفوت عليه فرصة اقتناء خدمة تناسبه تماماً، و بصورة مشابهة فإن التكلفة بالنسبة للمصرف هي الاستثمار في ابتكار و تقديم خدمات جديدة غير مقبولة سوقياً، كما أن عدم تأكده قد يقود إلى العزوف عن تجسيد فكرة خدمية ما قد تحقق نجاح كبير، و بالتالي تحمله لتكلفة تلك الفرصة الضائعة.

في دراسة أعدتها شركة *Booz, Allen & Hamilton* تبين أنه من أصل 58 فكرة منتج جديد 46 منها تسقط في المرحلة الأولى و يبقى 12 فكرة، 5 منها تسقط في مرحلة التقييم الاقتصادي و يبقى 7 يسقط منها 4 في مرحلة التطوير الفني و يبقى 3 يسقط منها فكرة واحدة في كل من مرحلة الاختبار التسويقي و مرحلة إطلاق المنتج ليتبقى فكرة واحدة لمنتج واحد⁽³¹⁾، و في دراسة مشابهة شملت (100) شركة أمريكية تبين أن حوالي 60% من مشاريع البحث و التطوير لم تولد منتجات و خدمات قابلة للتسويق، و على نحو مشابه قام بنك أمريكا بخلق أكثر من 200 فكرة جديدة في شهر أيار 2002 تم اختبار 36 منها فقط و تم تصميم 4 خدمات كنتيجة نهائية، 3 منها فشلت تسويقياً و خدمة واحدة فقط تم الاستمرار بتقديمها⁽³²⁾.

5-1-2- ارتفاع التكلفة: *High Costs*

يتطلب الابتكار استثمارات كبيرة فهناك الكثير من المصارف التي أنفقت مبالغ كبيرة لأهداف ابتكارية عرضتها لمخاطر شديدة في ظروف عدم تأكد عالية أو احتمالات فشل كبيرة، لهذا فإن كثير من المصارف تتجه إلى تطوير خدماتها القديمة و تتجنب ابتكار خدمات جديدة لأن احتمالية فشل الخدمات الجديدة قد تصل إلى نسب مرتفعة جداً.

فالسبب من أهم الجوانب التي تتطلب دراسة و رقابة دقيقة أثناء عملية الابتكار، و للحفاظ على مقومات البقاء في السوق فإن حجم المبيعات يجب أن يبقى كبيراً كفاية لتغطية التكاليف، مما دفع بالعديد من المصارف إلى إشراك وسطاء في عملية الابتكار لسببين رئيسيين: الأول: الفاعلية في تجميع المعلومات و البيانات عن الأسواق و تحديثها باستمرار⁽³³⁾ الثاني: تخفيض تكاليف الابتكار

التي يتحملها المصرف و ما يعنيه ذلك من إعادة توزيع للمخاطر و مشاركة الوسطاء و تحملهم لجزء منها⁽³⁴⁾.

5-1-3- طول الفترة الزمنية: *Long Terms*

يعتبر الابتكار من الاستثمارات طويلة الأجل و قد يستمر ابتكار و تطوير الخدمة المصرفية الجديدة عدة سنوات رغم ما يبذل من جهود كبيرة لتقليص تلك المدة، و الحقيقة أن الزمن يكاد يكون العامل الوحيد الذي لا يعوض في عملية الابتكار بسبب المنافسة الشديدة، فالمخاطر تتناسب طردياً مع الوقت كلما طال زمن الابتكار كلما ازدادت المخاطر المرافقة له، لهذا فإن ضغط و تقصير الزمن يصبح العامل الأكثر حرجاً في الأنشطة و الأعمال عموماً و في الابتكار خصوصاً الذي يتطلب عادة وقتاً أطول.

5-1-4- التأخيرات المفاجئة: *Unexpected Obstructions*

تتسم مشروعات الابتكار بإمكانية حدوث عقبات مفاجئة و بالتالي تأخيرات غير متوقعة يصعب معها التنبؤ بمسار عملية الابتكار، و غالباً ما تتطلب توظيف موارد أكبر من الموازنة المخصصة لتمويلها و قد يضطر المصرف رغم التأخير و التكاليف الإضافية للاستمرار فيها حيث يكون قد بلغ نقطة اللاعودة، و هنالك مشاريع تأخرت لأعوام و كلفت أضعاف الميزانية المتوقعة و مع ذلك تم الاستمرار بها حتى أنجزت⁽³⁵⁾.

5-2- معايير تجنب المخاطر: *Guideline for Avoiding Risks*

من أجل ذلك يجب إجراء دراسة استقصائية لتحديد المخاطر الرئيسية و تصنيفها و تحليل أسبابها والعمل على معالجتها و تصويبها، و تقديم معلومات كاملة توضح مختلف جوانب الخدمة الجديدة و توفر إجابات لجميع الأسئلة التي قد تدور في ذهن العميل، و تزيل القلق الناتج عن الخطر المحتمل بسبب الافتقار إلى المعرفة الكافية حولها⁽³⁶⁾.

و سنورد فيما يلي مجموعة من المعايير التي يجب على المصارف اتباعها لتجنب مخاطر الابتكار و حماية مصالح العملاء:

1. ضرورة وجود إدارة مخاطر متخصصة بالأنشطة الابتكارية و أن تكون ضمن نظام موحد لإدارة المخاطر العامة للمصرف.
2. وضع الإجراءات المناسبة لإدارة المخاطر و اتخاذ التدابير الضرورية لمراقبتها مع التحديد الدقيق لواجبات الأقسام و الإدارات ذات الصلة.
3. وضع سياسات متكاملة لإدارة المخاطر و إجراءات للحد من الخطر و التأكد من أن أنشطة الابتكار تسير ضمن حدود الإمكانيات المالية و الإدارية و المهنية للمصرف.
4. وضع نظام محكم للرقابة الداخلية يناسب طبيعة و حجم مختلف أنواع و خطوط الابتكار، والاستعانة بمؤسسات مستقلة لمراجعة الحسابات.

5. إخضاع أنشطة الابتكار لاختبارات قياس أهلية صارمة و تحديد مختلف العلاقات القانونية المتضمنة و توضيح القوانين و السياسات المعنية.
6. تعديل السياسات و الإجراءات على فترات منتظمة في ضوء تغيرات السوق و البيئة المحيطة.
7. تزويد العملاء بمعلومات دقيقة و صادقة غير مضللة توضح الحقوق و الالتزامات و المخاطر المتصلة بالخدمات المبتكرة.
8. وجوب امتثال المصرف لمتطلبات القوانين و اللوائح و الاتفاقات المبرمة مع العملاء وأداء الالتزامات.
9. التعامل الفعال مع مختلف أنواع النزاعات الناشئة عن الخدمات المبتكرة و التي تؤدي إلى تضارب المصالح بين المصرف و العميل.
10. التحديد الدقيق لموجودات و أصول المصرف و العميل و الفصل بينها و تفعيل إدارة فصل المخاطر من خلال الحماية الكافية لأصول العملاء.
11. تنظيم سجلات معلومات مطابقة عن العملاء المناسبين لمتطلبات الخدمة موضوع الابتكار وتهيئة الظروف الملائمة للاستخدام العقلاني للخدمة الجديدة.
12. تأسيس قنوات فعالة لتناول شكاوى و اقتراحات العملاء و التعامل بمسؤولية معها من خلال تلخيص و تحليل المعلومات من تلك الشكاوى، و دراسة احتياجات و اقتراحات العملاء بشأن تحسين مستوى جودة الخدمة المبتكرة⁽³⁷⁾.
13. نشر المعرفة و الثقافة المالية و تشجيع الجمهور للحصول على المعارف المرتبطة بالابتكارات المصرفية و تعزيز و قايتة من المخاطر.
14. التنسيق التام و التعاون الكامل مع الجهات الرقابية العليا المنظمة للأنشطة المصرفية في البلد المعني.

5-3- حماية الابتكارات: *Protecting Innovations*

- تبقى الابتكارات دائماً عرضة للتقليد و المحاكاة و حتى السرقة بأساليب مختلفة مما يشكل خطراً كبيراً على المبتكر، لذلك فإن هاجس حماية الابتكار يجب أن يبقى حاضراً و مستمراً أثناء و بعد عملية الابتكار من خلال السرية المطلقة و تطبيق أساليب حماية تمنع تسرب أية معلومات أو بيانات عن الخدمة محل الابتكار أو حتى عن الأفكار الخدمية التي لم تر النور⁽³⁸⁾.
- و هنالك بعض النقاط التي ينبغي الحرص على تطبيقها لهذا الغرض بعضها يتعلق بالخدمة نفسها والآخر يرتبط بالجانب الإداري للمصرف و هي:
1. تضمين خصائص الخدمة بعض العناصر السرية عالية الحساسية التي تكون أسلوب طبيعي من أساليب الحماية.

2. تصميم الخدمة بشكل يمكن العميل من الاستفادة من الخدمة دون الحاجة لنقل تفاصيل هذه المعلومات إليه، مما يصعب عملية التجسس من قبل المنافسين باستخدام العملاء.
3. الاستعانة باستشاريين قانونيين لوضع أسس و معايير لحماية الابتكارات و للملاحظات القضائية في حال تعرض المصرف لتقليد إحدى ابتكاراته من قبل المنافسين بدون ترخيص.
4. استخدام التقانات الحديثة المتطورة التي تعتبر أحد أهم وسائل الحماية في العصر الحديث، حيث يكشف كل يوم عن جديد في تقنيات الاتصال و معالجة المعلومات و حمايتها⁽³⁹⁾.
5. تصميم نظام الحماية الخاص بالابتكار بما يتناسب مع استراتيجية الابتكار المتبعة، إذ يختلف شكل ودرجة الخطورة المحتمل أن تتعرض لها العملية الابتكارية باختلاف الاستراتيجية لذلك يجب أخذ هذا الجانب بعين الاعتبار⁽⁴⁰⁾.

خلاصة: في الفصل الأخير من القسم النظري بحثنا في مختلف استراتيجيات الابتكار المتبعة، بالإضافة إلى تحديات و صعوبات الابتكار الداخلية و الخارجية، و أخيراً تطرقنا إلى مخاطر الابتكار ومعايير تجنبها و سبل حماية الابتكارات، و سنبدأ في القسم التالي بالجزء العملي المؤلف من ثلاثة فصول يبحث الفصل الأول منه واقع عينة الدراسة و آفاق تطورها، و سنقوم بتحليل استبيان الدراسة في الفصل الثاني لتتوصل في الفصل الثالث و الأخير إلى التوصيات والمقترحات.

هوامش الفصل الرابع

- 1- ملكاوي، نازم (2007): نظم المعلومات و المعرفة و أثرهما في الإبداع: دراسة في البنوك التجارية الأردنية، مرجع سبق ذكره، ص 124-125.
- 2- Day.GS & Wensley.R (1988): *Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority*, **Journal of Marketing**, Vol (52), No(1), pp8-21.
- 3- Jonathan Kestenbaum (2009): *The Vital 6 Per Cent:How High-Growth Innovative Businesses Generate Prosperity and Jobs*, **NESTA Making Innovation Flourish**, October, p7.
- 4- العطيات، محمد بن يوسف النمران (2006): *إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير: رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين*، دار الحامد، عمان، ط1، ص137-139.
- 5- Robert G.Harris and D.C.Mowery (1990): *Strategy for Innovation: An Overview*, **California Management Review**, Spring, pp7-16.
- 6- العجارمة، تيسير (2005): *التسويق المصرفي*، مرجع سبق ذكره، ص 204-213.
- 7- Jeremy Howells(2007): *Fostering Innovation in Services*, Op, Cite, pp4-6.
- 8- Christopher Lovelock, Lawren Wright (2001): *Principles of Services Marketing*, pp217-218.
- 9- Michael E.Porter (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, pp 12-15.
- 10- D.A.Aaker (1995): *Developing Business Strategies*, John Wiley and Sons, Inc, New York, p 234.
- 11- Geoff Mason, Kate Bishop, Catherine Robinson (2009): *Business Growth and Innovation: The Wider Impact of Rapidly-Growing Firms in UK City-Regions*, **NESTA Making Innovation Flourish**, October, London, pp 25-26.
- 12- Michael Porter (1991): *The Competitive Advantage of Nations*, **HBR Harvard Business Review**, Vol(68), No(2), Mar-Apr, pp 73-91.
- 13- Richard J.Tersine (1980): *Production/Operations Management*, **North Holland**, p 189.
- 14- Roger G.Shroeder (1989): *Operations Management*, McGrawHill Book Company, New York, p 86.
- 15- Ropert M.Price (1996): *Technology and Strategies Advantage*, **California Management Review**, Spring, pp 39-51.
- 16- ملكاوي، نازم (2007): نظم المعلومات و المعرفة و أثرهما في الإبداع، دراسة في البنوك التجارية الأردنية، أطروحة ماجستير، مرجع سبق ذكره، ص 129.
- 17- البكري، ثامر (2007): *استراتيجيات التسويق، جبهة للنشر و التوزيع*، عمان، ط1، ص272.
- 18- معلا، ناجي (1995): *استراتيجيات التسويق في المصارف و المؤسسات المالية*، مرجع سبق ذكره، ص 163-161.
- 19- الصرن، رعد (2000): *إدارة الابتكار و الإبداع (1)*، مرجع سبق ذكره، ص 257-262.
- 20- Michael Harris, David Albury (2009): *The Innovation Imperative*, **NESTA LAB**, March, pp 7-8.
- 21- الأحمد، حسان (1996): *الخدمات المصرفية و تسويقها في المصارف التجارية السورية، أطروحة ماجستير*، مرجع سبق ذكره، ص 27.
- 22- John C.Dugan (2007): *The Challenges of Financial Innovation*, **CBRC China Banking Regulatory Commission**, Op, Cite, pp 1-11.

- 23- Alec Shuliner (2004): *The Threat Environment: Security Challenges and Financial Services Innovation*, alecbacelconculuting.com, pp 2-4.
- 24- أبو النصر، مدحت (2004): تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد و المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص 36-10.
- 25- **Capgemini for the Instituto Espanol de Analistas Financieros** (2006): *Innovation in Financial markets: Best Practices in Private Banking*, Madrid, September, p 2.
- 26- العلاق، بشير و الطائي، حميد (2009): تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد و المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص 57.
- 27- Elvira Uyarra(2010): *Opportunities for Innovation Through Local Government Procurement*, **Manchester Institute of Innovation Research, NESTA making innovation flourish**, may, p40.
- 28- Afroditi Kero(2010): **Banks Risk Taking:Financial Innovation and Macroeconomic Risk**, Op Cite, p10.
- 29- Deborah Doughery and C.Handy (1996): *Sustained Product Innovation*, **Academy of Management Journal**, Vol (39), No.(5), pp 1125-1149.
- 30- Alec Shuliner (2004): *the Threat Environment: Security Challenges and Financial Services Innovation*, Op, Cite, pp 3-7.
- 31- علي، حسين (2000): الأساليب الحديثة في التسويق: الدليل العلمي للاستراتيجيات و الخطط التسويقية، مرجع سبق ذكره، ص 168.
- 32- Stefan H. Thomke (2007): **Managing Product and Service Development**, Op, Cite, p110.
- 33- الضمور، هاني (2005): **تسويق الخدمات**، مرجع سبق ذكره، ص 221.
- 34- Frnaklin Allen, Douglas Gale (1998): **Innovations in Financial Services: Regulationships and Risk Sharing**, Op, Cite, pp 8-15.
- 35- P.Kotler (1996): **Principles of Marketing**, Prentice Hall, London, p 511.
- 36- Daniels. K (2003): *Asking a Straightforward Question: Managers' Perceptions and Managers' Emotions*, **British Journal of Management**, Vol (14), No (3), pp 19-22.
- 37- **CBRC China Banking Regulatory Commission** (2006): *Guidelines for Financial Innovation of Commercial Banks*, Beijing, December, pp3-7.
- 38- بول ميتز (2000): **استثمار الإبداع في عالم الأعمال: من الفكرة إلى المنتج**، مرجع سبق ذكره، ص 158-162.
- 39- Jonathan Kestenbaum (2008): *Total Innovation: Why Harnessing the Hidden Innovation in High-Technology Sectors is Crucial to Retaining the UK's Innovation Edge*, **NESTA Making Innovation Flourish**, May, London, p 11.
- 40- Faiz Gallouj (2002): **Innovation in the Service Economy: the New Wealth of Nations**, Edward Elgar Publishing Limited, University of Lille, pp 127-130.

الجزء الثاني : القسم العملي

Part Two: Practical Section

الفصل الأول: واقع عينة الدراسة وآفاق تطورها

95	1	مقدمة
95	2	واقع عينة الدراسة وآفاق تطورها
97	3	المصرف التجاري السوري
99	4	المصرف العقاري
101	5	بنك عودة سورية
103	6	بنك بيلوس سورية
105	7	بنك بيمو السعودي الفرنسي سورية
107		هوامش الفصل الأول

1 - مقدمة: Introduction

قبل إجراء التحليل الإحصائي و المقارنة بين المصارف السورية العامة و الخاصة لا بد من التعرف على الواقع الميداني لهذه المصارف و آفاق تطورها، و سنتناول كل من المصارف عينة البحث على حدى من خلال توصيف واقعها الحالي الإداري و التنظيمي و الانتشار الجغرافي في السوق السورية و تنوع الخدمات المصرفية التي تقدمها، بالإضافة إلى عرض لمحة تاريخية موجزة عن كل منها بدءاً من مرحلة التأسيس و حتى الوقت الحاضر، و هذه المصارف هي: المصرف التجاري السوري *Commercial Bank of Syria* و المصرف العقاري *Real Estate Bank* و بنك عودة سورية *Bank Audi - Syria* و بنك بيبيلوس سورية *Byblos Bank - Syria* و بنك بيمو السعودي الفرنسي سورية *Banque Bemo Saudi Faransi SA*.

2- واقع عينة الدراسة و آفاق تطورها:

نشأ النظام النقدي المصرفي السوري مع صدور المرسوم التشريعي رقم 87 تاريخ 1953/3/28 الذي أدى إلى قيام مجلس النقد و التسليف و إنشاء مصرف سورية المركزي في 1956/8/1، كما تم تأمين جميع المصارف العاملة في سورية و تحويل ملكيتها إلى الدولة بموجب المرسوم التشريعي رقم 37 تاريخ 1963/5/2، حيث تم في هذه المرحلة تنظيم المصارف على أساس التخصص المصرفي في خمسة مجالات أساسية هي: تجاري، عقاري، صناعي، زراعي، تسليف شعبي⁽¹⁾، وقد استمر هذا النظام باستقرار إلى أن تم إصدار قانون إنشاء المصارف الخاصة رقم 28 تاريخ 2001/4/16⁽²⁾ لتعود المصارف الخاصة من جديد بعد غياب استمر حوالي أربعة عقود، واحتكار النشاط المصرفي السوري خلال هذه المدة من قبل ستة مصارف عامة تغطي المجالات السالفة الذكر و هي: المصرف التجاري السوري، المصرف العقاري، المصرف الصناعي، المصرف الزراعي، مصرف التسليف الشعبي، و مصرف التوفير. و بذلك يعود القطاع الخاص المصرفي ليسهم في عملية التنمية الاقتصادية إلى جانب القطاع العام من خلال تمويل المشاريع في مختلف مجالات و قطاعات الاقتصاد الوطني، و تمويل عمليات الاستيراد و التصدير الذي من شأنه تنشيط التجارة الخارجية و انعكاس ذلك على ميزان المدفوعات.

حالياً يتألف النظام المصرفي السوري من مجموعة من المصارف العامة و المصارف الخاصة بالإضافة إلى مصرف سورية المركزي الذي يشرف على نشاط تلك المصارف، و يوضح الجدول التالي النظام المصرفي السوري⁽³⁾، علماً أن الإحصائيات الواردة فية تتغير باستمرار نتيجة التوسع المتزايد من خلال افتتاح فروع و مكاتب خدمات مصرفية جديدة و خصوصاً المصارف الخاصة حيث لا يزال بعضها في طور التأسيس و أغلبها في طور النمو و التوسع، كذلك الأمر بالنسبة لبعض المصارف العامة كالمصرف التجاري السوري و المصرف العقاري:

المصرف	مكاتب خدمات مصرفية	فروع
المصرف التجاري السوري	33	64
المصرف العقاري	3	23
المصرف الصناعي	2	17
المصرف الزراعي التعاوني	5	106
مصرف التسليف الشعبي	1	65
مصرف التوفير	45	13
المجموع (المصارف العامة)	89	288
بنك بيمو السعودي الفرنسي	5	35
بنك سورية و المهجر	---	24
المصرف الدولي للتجارة و التمويل	---	30
البنك العربي سورية	---	20
بنك عودة سورية	1	21
بنك بيلوس سورية	1	10
بنك سورية و الخليج	---	12
بنك الشام الإسلامي	---	7
بنك سورية الدولي الإسلامي	4	19
بنك الأردن سورية	---	9
فرنسبنك سورية	---	6
بنك الشرق	---	4
بنك قطر الوطني سورية	---	9
بنك البركة سورية	---	2
المجموع (المصارف الخاصة)	11	208
المجموع	100	496

جدول (3,1) المصارف العاملة في سورية و أعداد فروعها

المصدر: المواقع الإلكترونية للمصارف.

و سنتناول في هذه الدراسة كلاً من المصرف التجاري السوري و المصرف العقاري من المصارف العامة و بنك عودة سورية و بنك بيلوس سورية و بنك بيمو السعودي الفرنسي سورية من المصارف الخاصة.

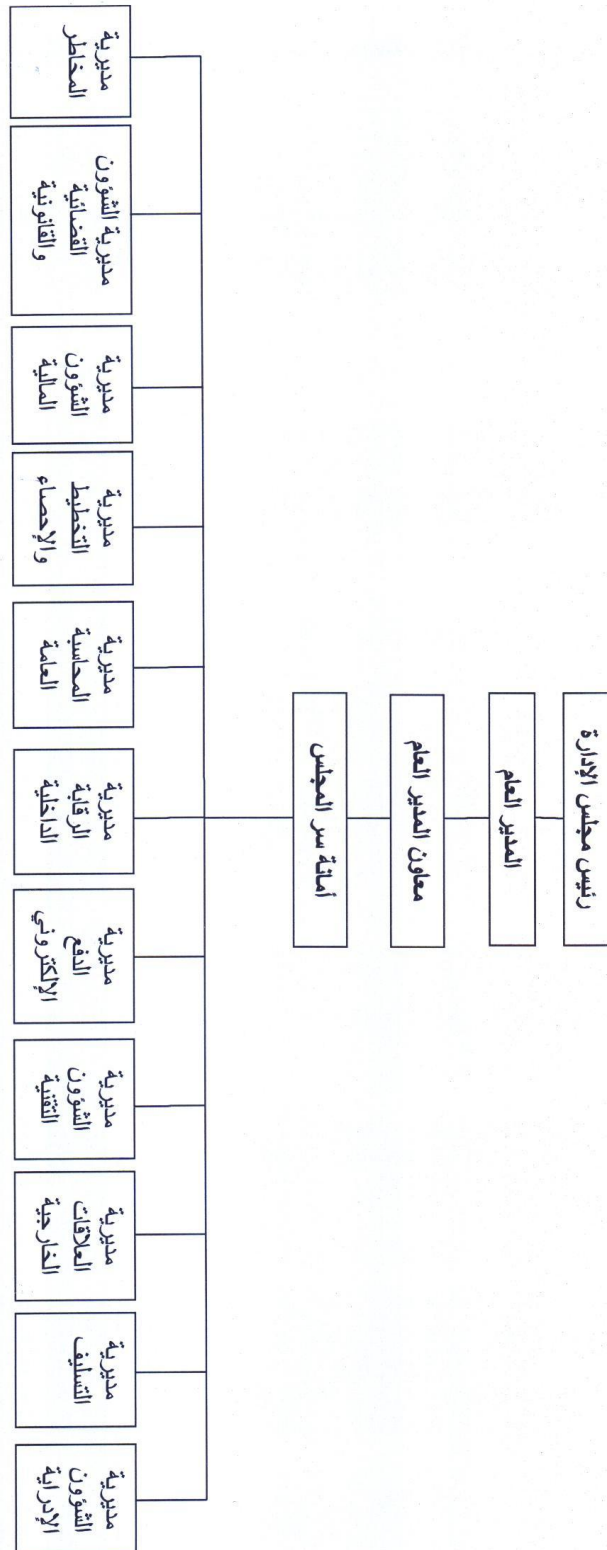
3- المصرف التجاري السوري: Commercial Bank of Syria

تم تأسيس المصرف التجاري السوري في بداية عام 1967 ليقدم النشاط الاقتصادي و التجاري السوري، وقد أُحدث هذا المصرف بموجب المرسوم التشريعي رقم 913 تاريخ 1966/10/29 من دمج مصارف الشرق العربي و الوحدة العربية و أمّية و سورية و المهجر اعتباراً من 1967/1/1، بلغ رأس مال المصرف مائة و خمسون مليون ليرة سورية، كما صدر القرار رقم 340 تاريخ 1993/12/30 المتضمن الموافقة على رفع رأس مال المصرف إلى مليار ليرة سورية ثم زيد رأسماله إلى أربعة مليارات ليرة سورية بموجب القرار رقم 7 تاريخ 1998/8/15، و بموجب المرسوم التشريعي الصادر برقم 35 تاريخ 2006 تم رفع رأسماله إلى سبعين مليار ليرة سورية، و ترافق مع زيادة رأس مال المصرف زيادة في عدد فروعها المنتشرة في مختلف المحافظات و المناطق. و يعتبر المصرف التجاري السوري أكبر المؤسسات المصرفية السورية ويستأثر بحيز واسع من النشاط المصرفي الإجمالي في سورية⁽⁴⁾. و يتألف المصرف من 64 فرعاً و 33 مكتب خدمات مصرفية و 22 كوة مصرفية منتشرة في كافة المحافظات و المدن السورية. كما أبدى المصرف التجاري مؤخراً اهتماماً ملحوظاً بالابتكار و التطوير من خلال المنتجات والخدمات الجديدة - بغض النظر عن مدى نجاحها - التي يدور أكثرها حول قطاع العقارات كما سنرى لاحقاً، بالإضافة إلى الحملات التسويقية المرافقة لتلك المنتجات و التي تعتبر إلى حد ما سابقة في العمل المصرفي في القطاع العام السوري الذي يفتقد تقريباً لتلك الأنشطة على المستوى الهيكلي والإداري و التنفيذي.

و من الخدمات الجديدة التي يسعى المصرف لتطويرها و تحسينها الخدمات المصرفية الإلكترونية من خلال مديرية الدفع الإلكتروني، حيث دخل في منافسة شديدة في هذا المجال بالذات منذ عدة سنوات مع منافسه التقليدي المصرف العقاري، تتجسد هذه المنافسة بالعمل على توسيع شبكة الصرافات الآلية لاستقطاب قاعدة عملاء أوسع و خصوصاً موظفي مختلف الوزارات و المؤسسات و الشركات العامة و الخاصة.

و يقدم المصرف التجاري السوري مختلف أنواع التسهيلات التجارية من حسم السندات التجارية والكفالات المصرفية و الاعتمادات المستندية و التحصيل المستندي والقروض، و قد بدأ مؤخراً بتقديم القروض السكنية و أطلق مجموعة من قروض الشراء و الإكساء السكني بشروط مختلفة عن المألوف و بمدد سداد تصل حتى 25 سنة، ليتجاوز بذلك حدود التخصيص المصرفي التي استمرت حوالي أربعة عقود من الزمن حيث بدأ بالتحول تدريجياً إلى مصرف شامل يقدم كافة الخدمات المصرفية شأنه شأن المصرف العقاري كما سنرى لاحقاً.

و يوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للمصرف التجاري السوري:



الموقع الإلكتروني للمصرف التجاري السوري www.cbs-bank.com
شكل (12,1) الهيكل التنظيمي للمصرف التجاري السوري

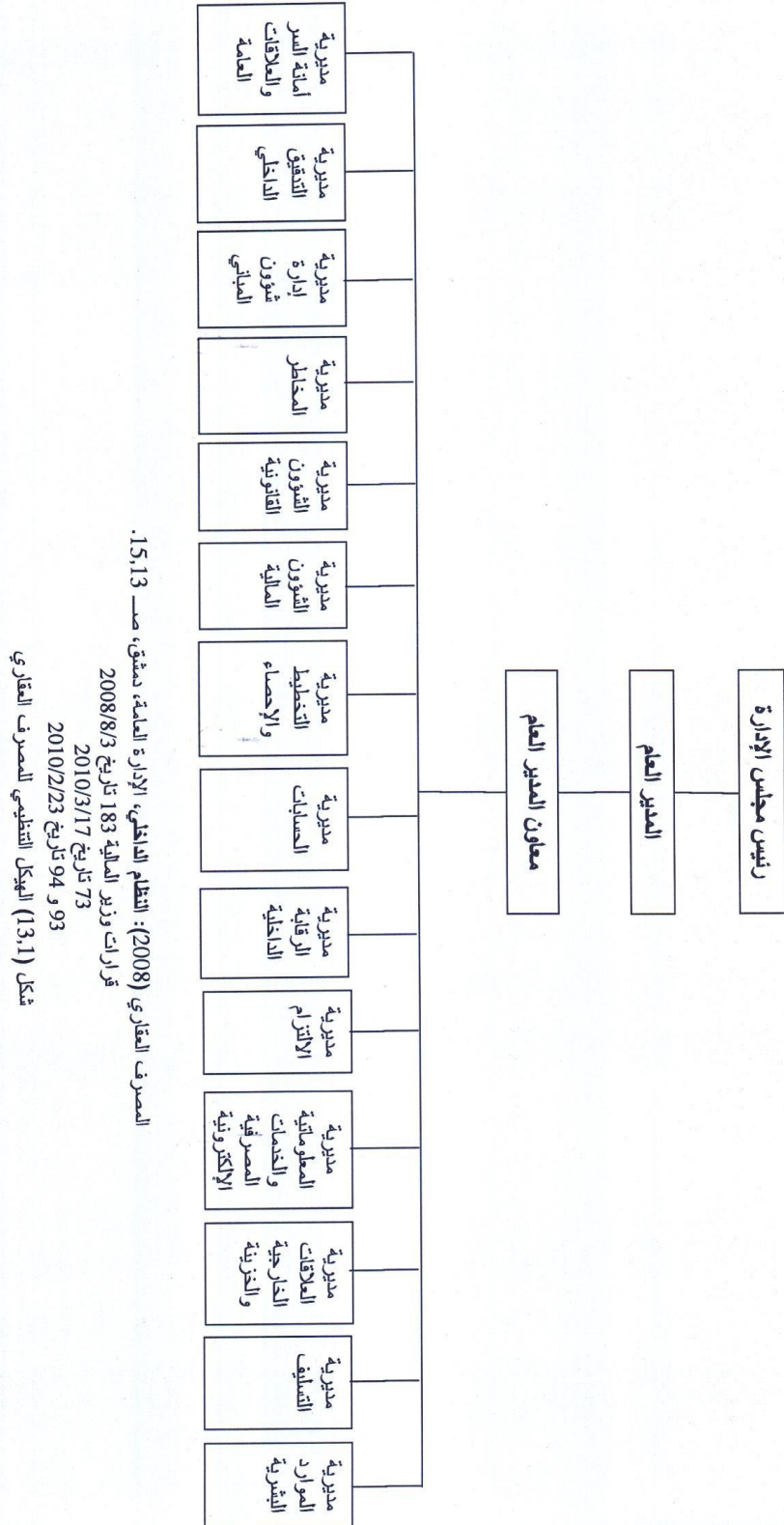
4- المصرف العقاري: Real Estate Bank

تأسس المصرف العقاري بالمرسوم التشريعي رقم 29 تاريخ 1966/4/30 كمؤسسة مصرفية حكومية تتمتع بالاستقلال المالي والإداري و تمارس عملاً ذات طابع اقتصادي يهدف إلى دعم الحركة العمرانية وتنشيط بناء دور السكن والمنشآت السياحية، لذا يعمل المصرف على تلبية احتياجات التسليف السكني القصير والمتوسط والطويل الأجل للأفراد والمؤسسات العامة للإسكان ومؤسسات وشركات القطاع العام والجمعيات التعاونية السكنية وشركات وتجارة البناء، كما يقدم القروض لبناء المنشآت السياحية والمدارس والمستشفيات⁽⁵⁾.

و يتولى إدارة المصرف مجلس إدارة يقوم برسم السياسة التي يسير عليها المصرف لتحقيق الغرض الذي أقيم من أجله ويعتبر مسؤولاً عن إقرار الخطط وحسن تنفيذها. أما الهيكل التنظيمي للمصرف العقاري فقد طرأ عليه عدة تغيرات في السنوات الأخيرة حيث تم إضافة مجموعة مديريات لضمان حسن تنفيذ العمليات والرقابة عليها بما يتماشى مع التغير الناشئ والخدمات المصرفية الجديدة التي شرع بتقديمها، فقد تم تأسيس مديرية العلاقات الخارجية بموجب قرار وزير المالية رقم 183 تاريخ 2008/8/3 لبدء المصرف العقاري بالتعامل الخارجي للمرة الأولى في تاريخه بعد أن كان مصرفاً محلياً يتعامل بالليرة السورية فقط، أما مديرية الالتزام فقد أسست بموجب قرار وزير المالية رقم 73 تاريخ 2010/2/23، وفي العام نفسه تم تأسيس كل من مديرية المخاطر ومديرية التدقيق الداخلي بموجب قرار وزير المالية ذات الأرقام 93 و 94 تاريخ 2010/3/17 حيث كانت مديرية الشؤون المالية وإن بشكل غير كافٍ هي التي تقوم بمهام المديريات الثلاث الأخيرة.

ويتألف المصرف من 26 فرعاً وثلاثة مكاتب خدمات مصرفية تتوزع على المحافظات السورية تقدم مختلف الخدمات والمنتجات المصرفية مثل: فتح الحسابات المصرفية وقبول الودائع وتقديم القروض والكفالات، والتسهيلات التجارية مثل الاعتمادات المستندية وتحصيل البوالص والكفالات الخارجية وحسم السندات، أي تحول من مصرف متخصص إلى مصرف شامل⁽⁶⁾.

و يوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للمصرف العقاري:



5- بنك عودة سورية: Bank Audi – Syria

تمت الموافقة على تأسيس بنك عودة سورية برأسمال قدره 2.5 مليار ليرة سورية خلال اجتماع مجلس الوزراء السوري المنعقد بتاريخ 2004/7/6، وذلك وفقاً لأحكام القانون رقم 28 لعام 2001 الخاص بإحداث مصارف خاصة و مشتركة و أحكام قانون مصرف سورية المركزي ونظام النقد و التسليف رقم 23 لعام 2002، ليكون رابع مصرف خاص يُفتتح في سورية بعد مصارف: سورية و المهجر، و بيمو السعودي الفرنسي، و الدولي للتجارة و التمويل.

يتألف بنك عودة سورية من 21 فرعاً مصرفياً و مكتب خدمات مصرفي واحد تغطي أكثر المحافظات السورية و يقدم من خلالها خدمات مصرفية متنوعة مثل: الحسابات المصرفية والقروض والتسهيلات التجارية و الخدمات التأمينية و غيرها⁽⁷⁾.

و يتبع بنك عودة سورية بنك عودة الرئيسي في لبنان لينضم بذلك إلى مجموعة عودة العالمية والمنتشرة في عدة دول.

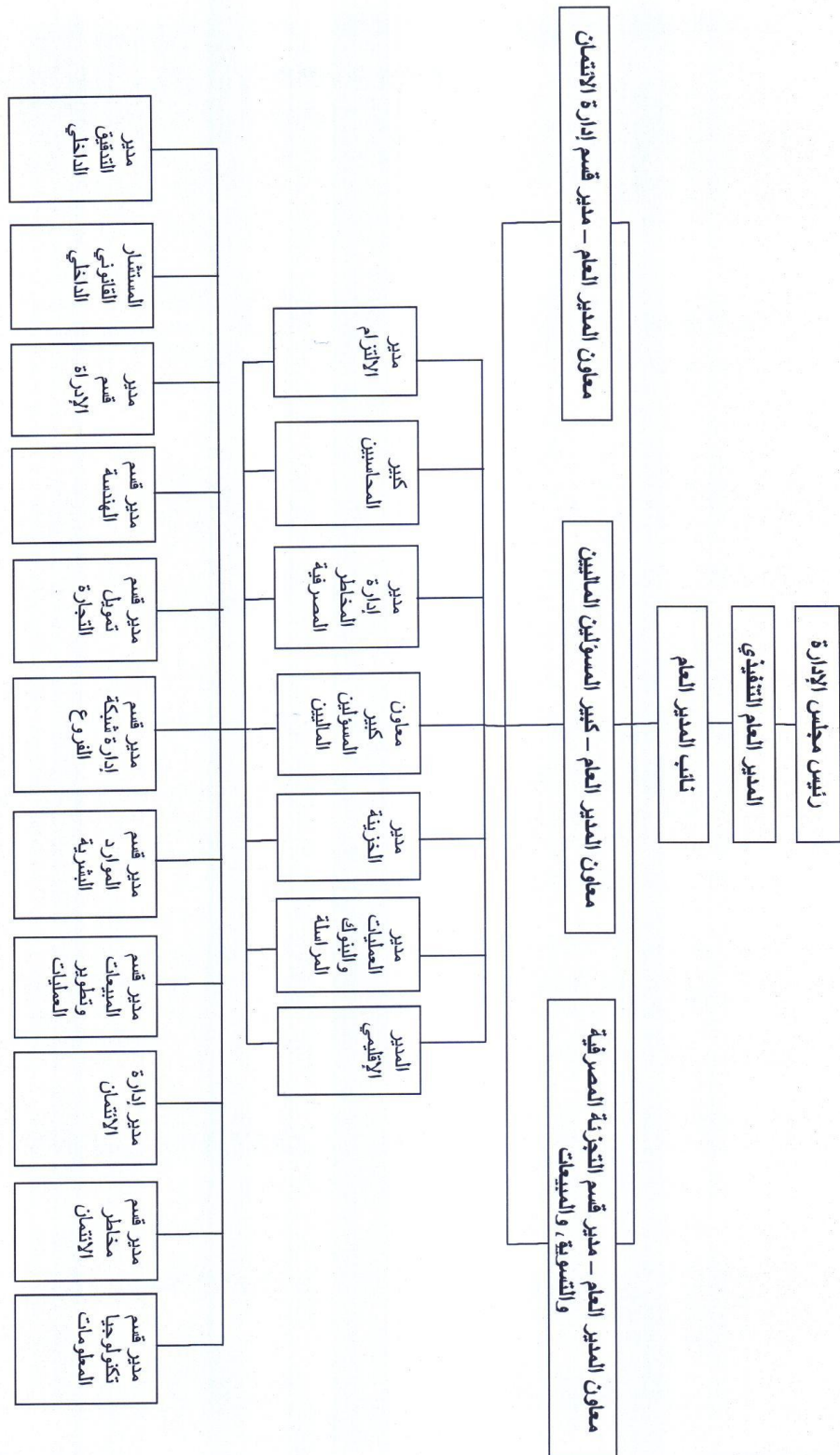
يقع على عاتق مجلس إدارة مجموعة عودة العالمية وضع الاستراتيجية العامة لكل عضو من مكونات المجموعة و منها بنك عودة سورية، حيث يقوم التنظيم الداخلي للخدمات المصرفية على الأقسام التالية: الخدمات المصرفية التجارية، خدمات الشركات، خدمات التجزئة، و الخدمات المصرفية الخاصة.

و كان التوجه في المراحل الأولى من تأسيس البنك التركيز على تطوير و تأهيل الموارد البشرية وتطوير النظم المصرفية الإلكترونية على التوازي، و الذي يمثل الأرض الخصبة للشروع في ابتكار و تطوير مختلف الخدمات المصرفية، و بالفعل تضمنت الاستراتيجية العمل على تنويع خطوط الخدمات في المرحلة التالية للوصول إلى شريحة واسعة من العملاء من فئات و مستويات متنوعة⁽⁸⁾.

ذلك يمثل التطوير على المستوى الاستراتيجي، أما العمل على المستوى الإجرائي الداخلي للبنك فيستند إلى الثالوث الإداري المكون من قسم الموارد البشرية و قسم تكنولوجيا المعلومات و قسم المبيعات وتطوير العمليات، حيث تقوم بالتنسيق مع جميع الأقسام و الإدارات الأخرى بالعمل على تحقيق أهداف الاستراتيجية التي سبق تحديدها من قبل مجلس إدارة المجموعة كما ذكرنا سابقاً.

و لا بد من الإشارة إلى أن مجموعة عودة قد عملت بدأب خلال تاريخها و لازلت تعمل على تحسين صورتها الذهنية، و لقد قطعت ثمار هذه السياسة بتحقيق سابقة في تاريخ الاكتتابات التأسيسية حيث تم الاكتتاب على أسهم بنك عودة سورية بنسبة 940% أي عشرة أضعاف الأسهم المطروحة للاكتتاب تقريباً، حيث تم إعادة تسعة أسهم من كل عشرة أسهم مكتتبة إلى المكتتبين.

و يوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي للإدارة العامة لبنك عودة سورية:



بنك عودة (2008): التقرير السنوي لعام 2008، الإدارة العامة، دمشق، ص 154.
شكل (14,1) الهيكل التنظيمي لبنك عودة سورية

6- بنك بيبلس سورية: Byblos Bank – Syria

تأسس بنك بيبلس سورية في عام 2005 برأس مال قدره 2 مليار ليرة سورية يملك بنك بيبلس لبنان 41.5% منه و يتولى إدارته، في حين يملك مستثمرون سوريون نسبة 51% أما النسبة المتبقية 7.5% فتعود إلى صندوق التنمية الدولية التابع لمنظمة أوبك، و هو سادس مصرف خاص يفتتح في سورية و يتألف من 10 فروع و مكتب خدمات مصرفية واحد بالإضافة إلى الإدارة العامة.

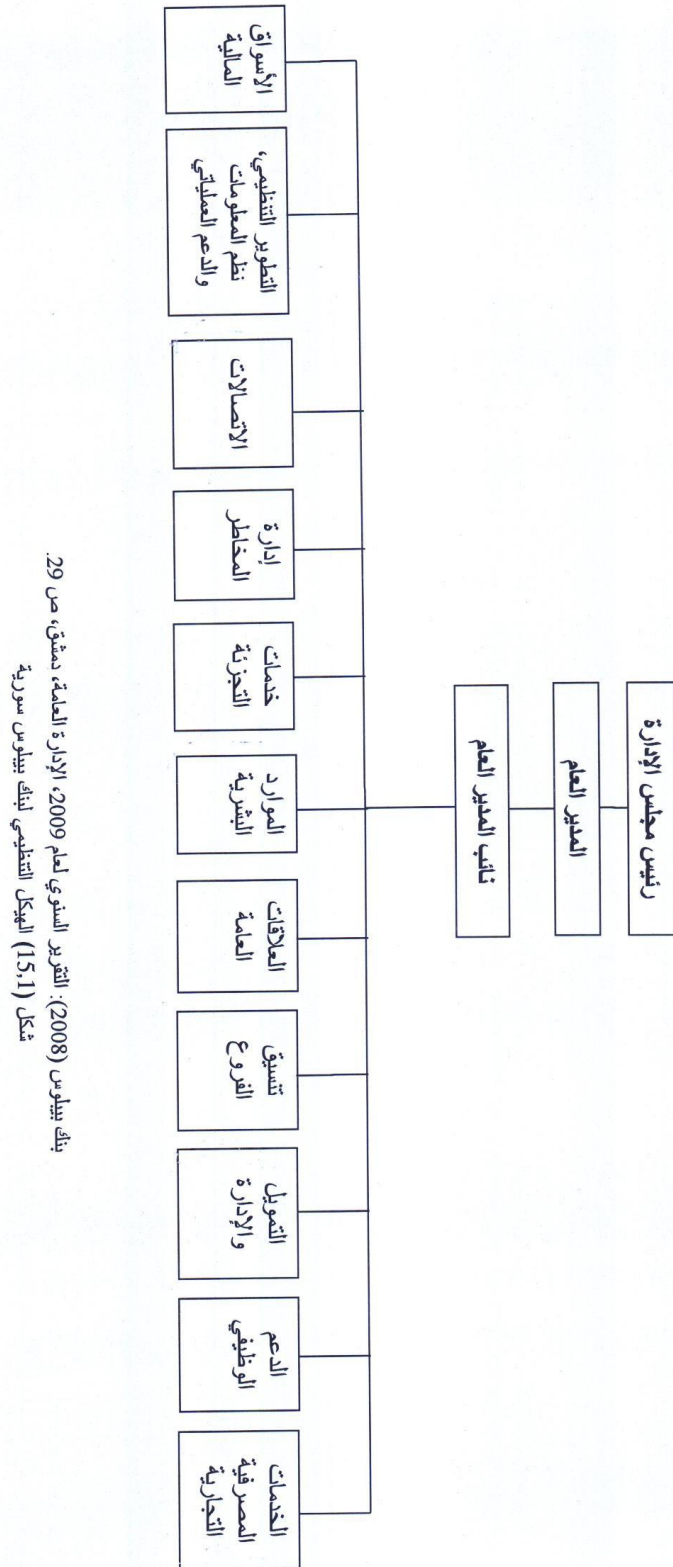
يقوم مجلس إدارة بنك بيبلس سورية بالعمل و التنسيق مع مجلس إدارة مجموعة بيبلس على وضع الاستراتيجيات و متابعة تنفيذ السياسات لتحقيق أهداف تلك الاستراتيجيات.

و تقوم مجموعة من اللجان على مستوى المصرف في سورية و على مستوى المجموعة إلى جانب الأقسام والإدارات التنفيذية بمتابعة مختلف عمليات المصرف، حيث تكون كل لجنة مسؤولة عن جانب معين من أعمال المصرف، و يوجد لدى بنك بيبلس سورية أربعة لجان أساسية هي: لجنة تدقيق الحسابات و لجنة إدارة المخاطر و لجنة التعيينات و التعويضات و اللجنة الإدارية، و يولي بنك بيبلس إدارة المخاطر اهتمام كبير نظراً لأهميتها خصوصاً في الأسواق الناشئة.

يقوم البنك من خلال قسم التطوير التنظيمي و نظم المعلومات و الدعم العملي بالتنسيق مع مختلف الأقسام و الإدارات الأخرى، بقيادة عمليات التطوير و الابتكار في الخدمات المصرفية والإجراءات الإدارية و غيرها من المجالات، حيث يتضمن هذا القسم ستة أنشطة رئيسية هي: الدعم التنظيمي والإجراءات، التقنية المصرفية، العمليات، ضمان الجودة، نظم إدارة المعلومات، تطوير القنوات المصرفية الإلكترونية.

و يقدم بنك بيبلس سورية حالياً من خلال فروع خدمات مصرفية تجارية في مجال التمويل التجاري الداخلي كدعم التوسع في الأعمال التجارية الخارجية من خلال الاعتمادات المستندية وخدمات التحصيل المستندي و الكفالات المصرفية و التحويلات المالية الخارجية، كما يقوم بتمويل الشركات و المشاريع المتنوعة، بالإضافة إلى مجموعة من خدمات التجزئة مثل قروض السيارات و القروض الشخصية و بطاقات الائتمان و القروض السكنية و غيرها⁽⁹⁾. حيث بدأ مؤخراً بالاهتمام بالقروض السكنية وطرح جملة قروض لشراء و إكساء المساكن مدعومة بحملة تسويقية كبيرة .

و فيما يلي نورد الهيكل التنظيمي لبنك بيبلس سورية:



7- بنك بيمو السعودي الفرنسي السورية: *Banque Bemo Saudi Faransi SA*

بدأ بنك بيمو السعودي الفرنسي سورية أعماله بتاريخ 4 كانون ثاني عام 2004 كأول بنك سوري خاص منذ أكثر من أربعين عاماً و تم تأسيسه كشركة مساهمة مشتركة خاصة سورية برأسمال مقداره 1,7 مليار ليرة سورية و حصل على الترخيص بموجب قرار رئاسة مجلس الوزراء رقم 18 تاريخ 30 نيسان عام 2003.

و يقوم بنك بيمو حالياً بتقديم الخدمات و التسهيلات المصرفية المتنوعة وفق تنظيم إداري مشابه للتنظيم في كل من بنك عودة و بنك بيبيلوس، أي قسم خدمات التجزئة المصرفية و قسم خدمات الشركات، و يتفرع عن بنك بيمو شركة بيمو للوساطة المالية و هي شركة مرخصة من قبل هيئة الأوراق و الأسواق المالية السورية، تتركز أعمالها على تقديم الاستشارات المالية و الوساطة وإدارة الأصول و محافظ الأوراق المالية و الإصدارات، و يتألف بنك بيمو من 35 فرعاً و 5 مكاتب خدمات مصرفية موزعة على مختلف المحافظات و المناطق السورية.

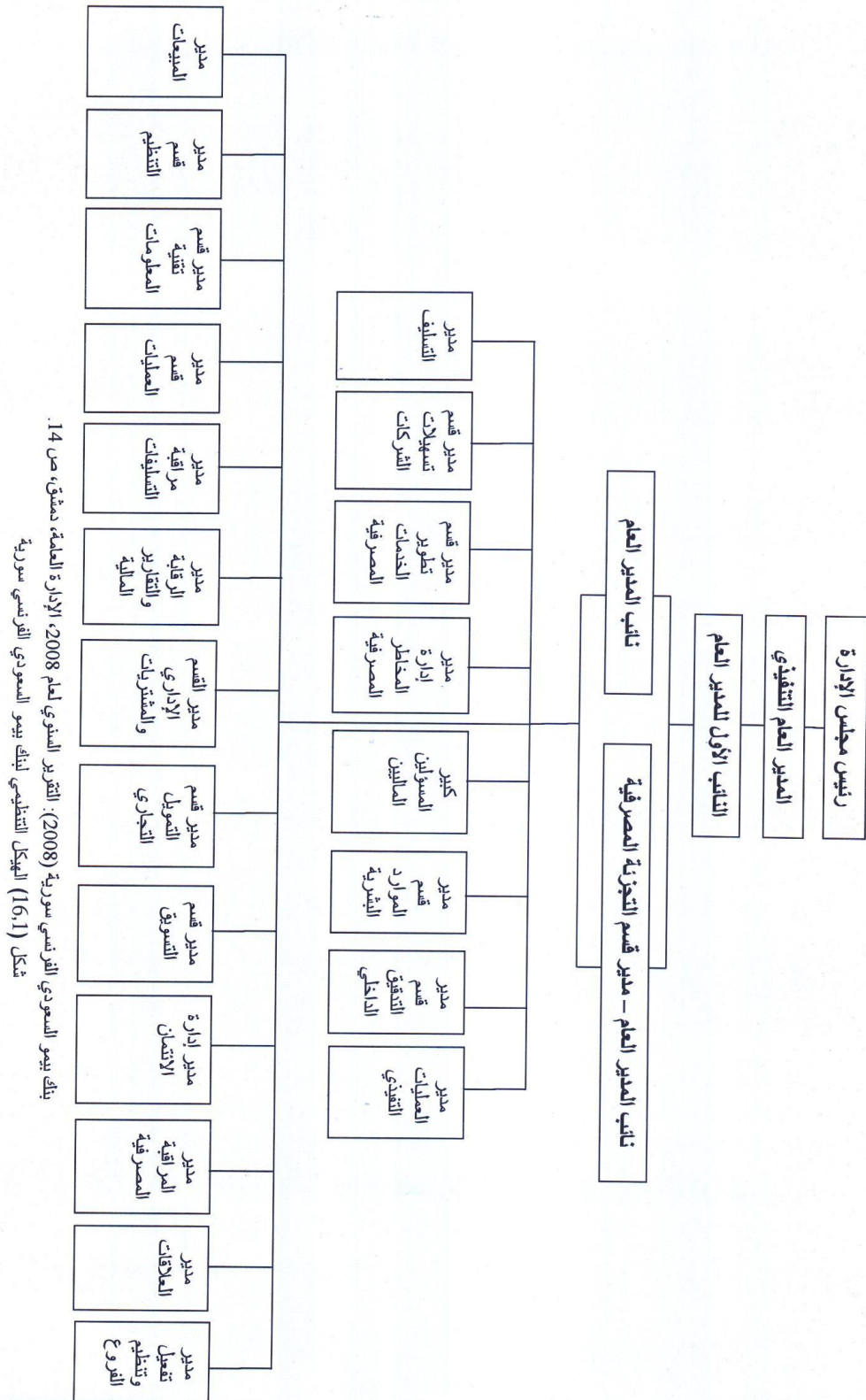
و يولي البنك اهتماماً خاصاً بالتطوير و الابتكار من خلال قسم متخصص بتطوير الخدمات المصرفية و قسم تكنولوجيا المعلومات، و تكاتف باقي الأقسام و الإدارات و تدريب و تأهيل كوادره لتحقيق هذا الهدف، و يولي البنك مستوى جودة خدماته المصرفية أهمية خاصة من خلال السعي الدؤوب لتحسينها و رفع مستواها، حيث حصل المصرف على شهادة آيزو 9001 ISO للجودة في شهر كانون الأول من العام 2008 بالرغم من الأزمة المالية العالمية التي كانت في أوجها في تلك الفترة⁽¹⁰⁾.

و تقوم استراتيجية الابتكار و التطوير في بنك بيمو على تطوير خدمات التجزئة المصرفية بهدف توسيع قاعدة عملائه، عن طريق العمل على تقديم الخدمات و المنتجات الأكثر تطوراً و تنافسية وبما يتوافق مع المعايير المعمول بها عالمياً.

و يقدم المصرف مجموعة متنوعة من الخدمات المصرفية تتضمن قروض التجزئة مثل القروض السكنية و قروض السيارات و القروض الشخصية، كذلك بطاقات الائتمان و الاهتمام بتوسيع شبكة الصرافات الآلية، و رفع المستوى التقني لتوفير الخدمات المصرفية الشخصية عبر الأنترنت التي تسمح بإجراء مجموعة من العمليات كالاستعلام عن الرصيد و إجراء مختلف التحويلات.

بالإضافة إلى خدمات التجزئة يقدم المصرف خدمات الشركات كتمويل الشركات و التمويل التجاري من خلال الاعتمادات المستندية و التحصيل المستندي و الكفالات و خدمات التأمين.

و يوضح الشكل التالي الهيكل الإداري و التنظيمي للإدارة العامة لبنك بيمو:



هوامش الفصل الأول

- 1 -انظر موقع مصرف سورية المركزي على شبكة الأنترنت www.banquecentrale.gov.sy
- 2 -القانون رقم (28) تاريخ 2001/4/16 القاضي بتأسيس مصارف خاصة في سورية، صـ1.
- 3 -انظر مواقع المصارف التالية على شبكة الأنترنت:
المصرف الصناعي www.industrialbank.gov.sy
المصرف الزراعي التعاوني www.agrobank.org
بنك بيمو السعودي الفرنسي www.bbsfbank.com
بنك سورية و المهجر www.bos.com
المصرف الدولي للتجارة و التمويل www.ibtf.com.sy
البنك العربي سورية www.arabbank-syria.com
بنك سويرة الدولي الإسلامي www.SIIB.SY
بنك سوريا و الخليج www.sgbsy.com
بنك الأردن سورية www.bankofjordansyria.com
بنك فرنسبنك سورية www.eblf.com
بنك الشام www.Chambank.com
- 4 -انظر موقع المصرف التجاري السوري على شبكة الأنترنت www.cbs-bank.com
- 5 -مرسوم المصرف العقاري (2005): المصرف العقاري: مؤسسة عامة، الإدارة العامة، دمشق، صـ5-7.
- 6 -انظر موقع المصرف العقاري على شبكة الأنترنت www.reb.sy
- 7 -انظر موقع بنك عودة على شبكة الأنترنت www.banqueaudi.com
- 8 -بنك عودة (2008): التقرير السنوي لعام 2008، الإدارة العامة، دمشق، صـ48-52.
- 9 -انظر موقع بنك بيلوس على شبكة الأنترنت www.byblosbank.com
- 10 - بنك بيمو السعودي الفرنسي سورية (2008): التقرير السنوي لعام 2008، الإدارة العامة، دمشق، ص 7.

الفصل الثاني: تحليل استبيان الدراسة

109	1	الدراسة الديموغرافية
115	2	اختبار صدق الاستبيان
116	3	اختبار صحة الفرضيات
123	4	العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة و التابعة
130	5	تحليل الانحدار

1- الدراسة الديموغرافية:

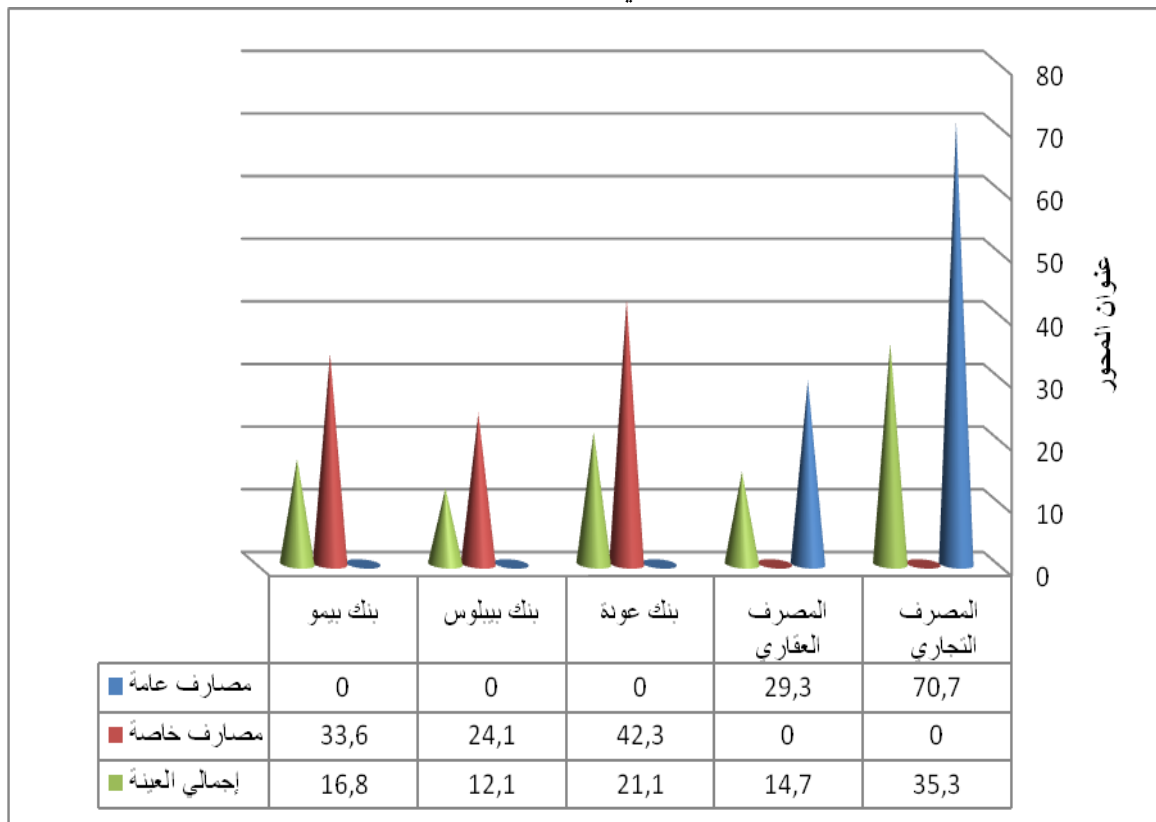
تتضمن الدراسة الديموغرافية تحديد نسب الأفراد الذين شملهم البحث وفق عدد من المعايير و هي: المصرف، الجنس، العمر، المركز الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة. الجدول التالي يبين نتائج حساب النسب المذكورة أعلاه كما يلي:

المعيار	الفترات	مصارف عامة (%)	مصارف خاصة (%)	إجمالي العينة (%)
المصرف	المصرف التجاري	70.7	-	35.3
	المصرف العقاري	29.3	-	14.7
	بنك عودة سورية	-	42.3	21.1
	بنك بيلوس سورية	-	24.1	12.1
	بنك بيمو سورية	-	33.6	16.8
الجنس	ذكر	48	47.4	48.7
	أنثى	52	52.6	51.3
العمر	30 وأقل	35.3	75	55.1
	31-40	43.1	25	34.1
	41-50	10.4	-	5.2
	51 فأكثر	11.2	-	5.6
المركز الوظيفي	كاتب	29.3	10.3	19.8
	معاون رئيس شعبة	37.9	10.3	24.1
	رئيس شعبة	23.3	64.7	44
	معاون مدير	6.9	3.5	5.2
	مدير	2.6	11.2	6.9
المؤهل العلمي	شهادة إعدادية	6	-	3
	شهادة ثانوية	29.3	-	14.8
	شهادة جامعية	62.1	52.6	57.5
	شهادة ماجستير	1.7	47.4	24.2
	شهادة دكتوراه	0.9	-	0.5
الخبرة	5 وأقل	31.9	50.9	41.4
	6-10	29.3	49.1	39.2
	11-15	19	-	9.5
	16 فأكثر	19.8	-	9.9

جدول رقم (4,2) نتائج الدراسة الديموغرافية

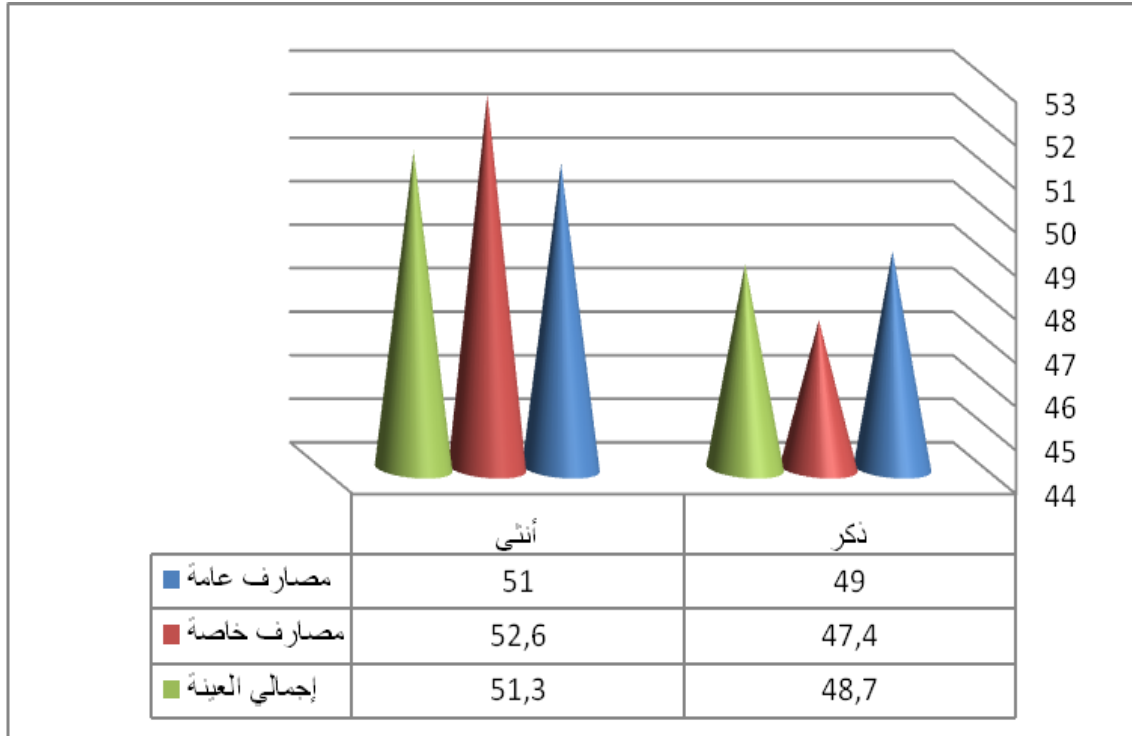
• **المصرف:** بالنسبة لمساهمة كل مصرف في عينة البحث، قمنا بحساب هذه النسبة على مستوى إجمالي العينة و على مستوى القطاع، و كانت نسبة مساهمة المصرف التجاري السوري 35.3% من إجمالي العينة و 70.7% من المصارف العامة، و نسبة مساهمة المصرف العقاري 14.7% من إجمالي العينة و 29.3% من المصارف العامة، هذه نسب المصارف العامة التي تم اختيارها في البحث، أما المصارف الخاصة فقد كانت النسب على النحو التالي: نسبة مساهمة بنك عودة سورية 21.1% من إجمالي العينة و 42.3% من المصارف الخاصة، و نسبة مساهمة بنك بيلوس سورية 12.1% من إجمالي العينة و 24.1% من المصارف الخاصة، و نسبة مساهمة بنك بيمو السعودي الفرنسي سورية 16.8% من إجمالي العينة و 33.6% من المصارف الخاصة. و أخيراً كانت نسبة مساهمة المصارف العامة و المصارف الخاصة في إجمالي العينة مناصفة 50% لكل منها.

و يوضح الشكل البياني التالي نسب مساهمة كل مصرف في المصارف العامة و المصارف الخاصة و إجمالي العينة، و كما هو واضح أن أعلى نسبة مساهمة في إجمالي العينة هي للمصرف التجاري السوري يليه بنك عودة ثم بنك بيمو فالمصرف العقاري و أخيراً بنك بيلوس، أما في المصارف العامة حلّ المصرف التجاري أولاً و المصرف العقاري ثانياً، و المصارف الخاصة كانت وفق الترتيب التالي: بنك عودة، بنك بيمو، بنك بيلوس.



شكل (2,17) نسب مساهمة المصارف في عينة البحث

- **الجنس:** بالنسبة للنوع نجد أن الحصة متقاربة بين الذكور والإناث و تكاد تكون مناصفة على مستوى إجمالي العينة، و هذه النسب متقاربة أيضاً في كل من المصارف العامة و المصارف الخاصة مع فارق طفيف لصالح الإناث، و هذا يُفسر بكون سياسات التوظيف تعتمد إلى تعزيز مساهمة المرأة العاملة في مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني و منها المصارف، و هذه السياسة بدأت منذ أكثر ثلاثين عاماً خلت وأصبحت من تقاليد العمل في سورية.
- إن نسبة مساهمة الذكور في إجمالي العينة 48.7% و النسبة المتبقية 51.3% للإناث أي بزيادة مقدارها 2.6% فقط لصالح الإناث، و نسب المساهمة في المصارف الخاصة هي 52.6% للإناث و 47.4% للذكور و الفرق بين الجنسين هنا أكبر قليلاً من الفرق في المصارف العامة التي كانت نسبها 51% للإناث و 49% للذكور.
- و الشكل البياني التالي يظهر النسب المذكورة أعلاه بيانياً على مستوى إجمالي العينة و على مستوى القطاع أي في كل من المصارف العامة و المصارف الخاصة.



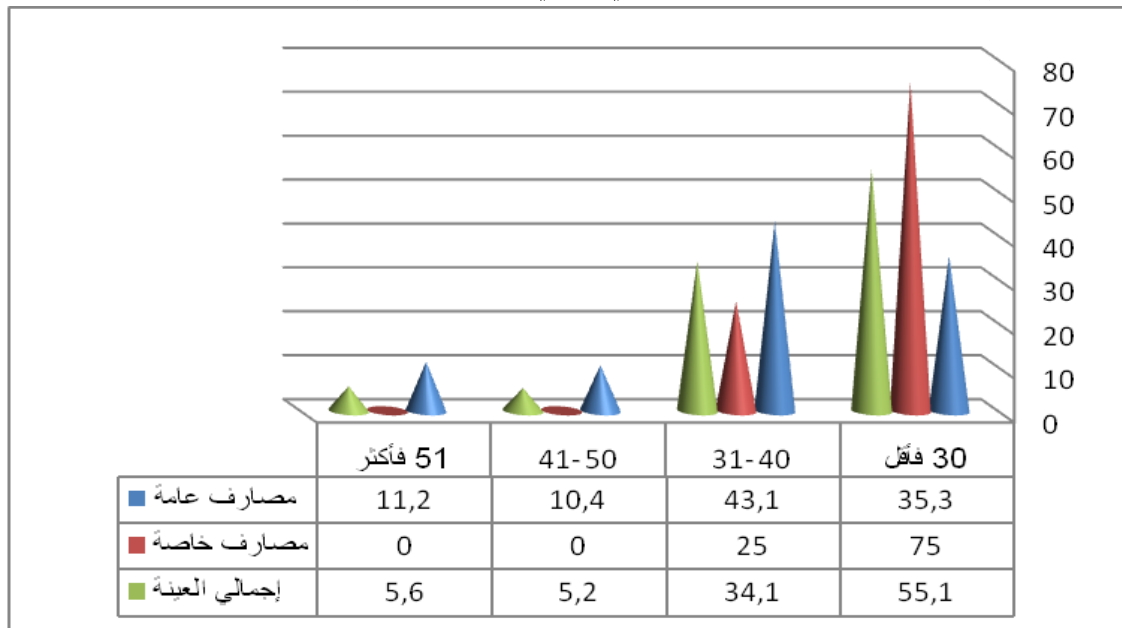
شكل (18,2) نسب مساهمة الذكور و الإناث في عينة البحث

- **العمر:** يتضح من الجدول (5,2) أن جميع الذين شملهم البحث في المصارف الخاصة أعمارهم أقل من 40 سنة و هذا يُفسر بكون هذه المصارف لا تزال في طور التأسيس و قد تكون سياسات التوظيف فيها تميل لاستقطاب الفئات الشابة هذا من جهة، و السوق المصرفية السورية خلال الحقبة السابقة لم تنتج فائض خبرات في العمل المصرفي بسبب اقتصار تلك السوق على المصارف العامة الستة التي سبق ذكرها، و لم تبد الجامعات السورية اهتماماً بالتأهيل المصرفي إلا منذ زمن قريب حيث تم تأسيس قسم متخصص للمصارف و التأمين في بعض الجامعات.

لقد اقتصر البحث على فئتين عمريتين فقط في المصارف الخاصة، الفئة الأولى لمن أعمارهم 30 سنة فأقل و قد استحوذت على الحصة الأكبر 75% من الذين شملهم البحث في المصارف الخاصة، و الـ 25% المتبقية كانت ممن تتراوح أعمارهم بين 31-40 سنة.

أما بالنسبة للمصارف العامة فالواقع مختلف إلى حد ما رغم تركيز 78.5% منها في النصف الأول من الفئات العمرية المحددة في البحث أي ممن أعمارهم 40 سنة فأقل، لكن المفارقة بينها وبين المصارف الخاصة أن 43.1% تتراوح أعمارهم بين 31-40 سنة و 35.3% أعمارهم 30 سنة فأقل، و النسبة المتبقية وزعت مناصفة تقريباً بين الفئتين الأكبر سناً و هي 10.4% تتراوح أعمارهم بين 41-50 سنة و 11.2% أعمارهم تفوق 50 سنة، وهذه النتائج منطقية بالنظر إلى حقيقة أن المصارف العامة قائمة منذ أكثر من أربعة عقود و هذا التدرج العمري وتوزع الذين شملهم البحث في تلك المصارف على مختلف الفئات العمرية أمر طبيعي، و تركز الجزء الأكبر في الفئتين الأصغر سناً (40 سنة فأقل) يعزى إلى التوسع الحاصل في كل من المصرف التجاري و المصرف العقاري من خلال افتتاح فروع و مكاتب خدمات مصرفية جديدة و ما ترتب عليه من زيادة في الكادر الوظيفي و الإداري فيهما.

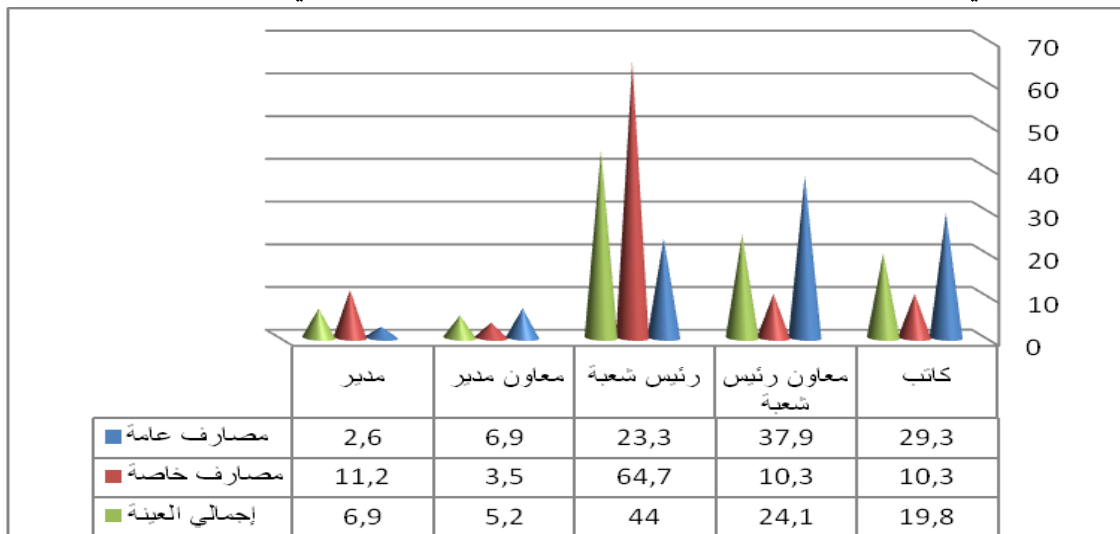
و أخيراً سنذكر تفصيل انتشار إجمالي عينة البحث على الفئات العمرية الأربعة حيث استحوذت أصغرهما سناً على أكثر من نصف إجمالي العينة إذ أن 55.1% كانت ممن أعمارهم 30 سنة فأقل، تليها مانسبته 34.1% أعمارهم تتراوح بين 31-40 سنة، و النسبة القليلة المتبقية و التي تتضمن فقط القطاع العام انقسمت إلى 5.2% لمن تتراوح أعمارهم بين 41-50 سنة، و 5.6% لمن أعمارهم 51 سنة فأكثر. و الشكل البياني التالي يلخص الأرقام و النسب المذكورة آنفاً:



شكل (19,2) نسب انتشار عينة البحث على الفئات العمرية

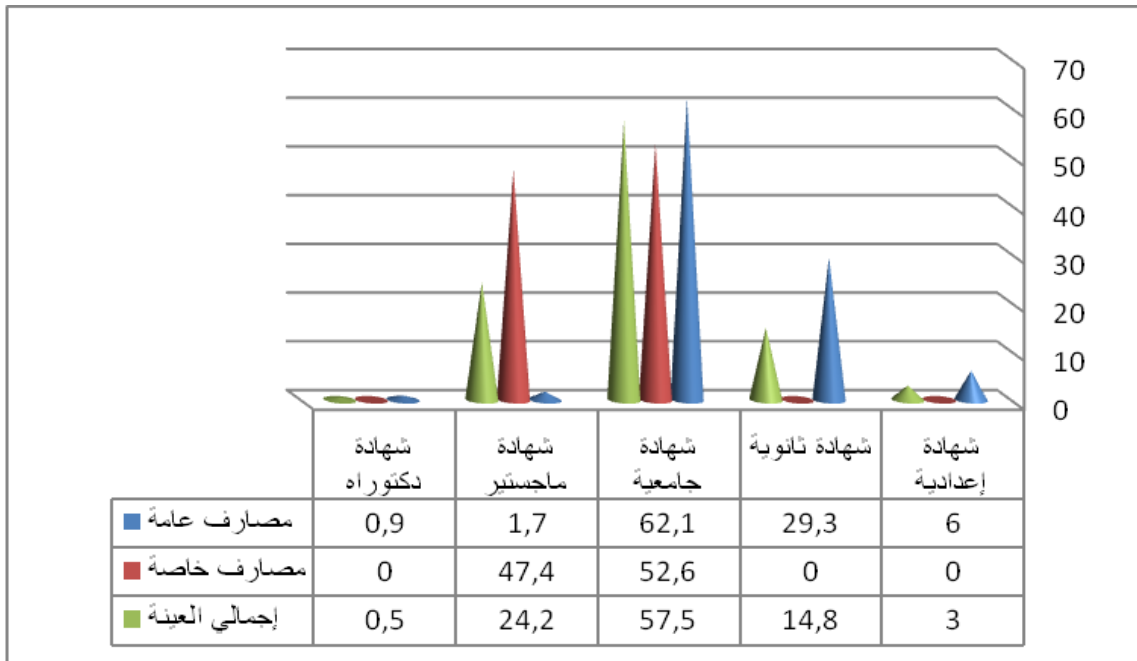
• **المركز الوظيفي:** في المصارف العامة كانت نسبة المبحوثين من المراكز الإدارية الدنيا (كاتب، معاون رئيس شعبة) 67.2% و كانت النسبة المقابلة لها في المصارف الخاصة 20.6%. وهذا يعود إلى إرث قديم من سياسات التوظيف القائمة على فكرة استيعاب أكبر عدد ممكن دون النظر أحياناً إلى الحاجة الفعلية من حيث العدد و الكفاءة المطلوبة، بالإضافة إلى البيروقراطية الإدارية التي راكمت عبر سنوات طويلة هذا الكم الفائض من الموظفين شأنه في ذلك شأن باقي مؤسسات القطاع العام و الذي يطلق عليه (البطالة المقنعة). بينما تنطلق المصارف الخاصة في سياساتها من منطلق الربحية و الاستخدام الفعال للعمالة (تحقيق أعلى ربح بأقل التكاليف)، وبالتالي التركيز على المهارة و الكفاءة و تجنب الاستخدام غير الضروري للعمالة.

بالعودة إلى نسب الفئات الوظيفية الخمسة المستخدمة في هذا البحث نجد أنه بالنسبة للمصارف العامة حصلت فئة معاون رئيس شعبة على أعلى نسبة بمقدار 37.9% تليها الرتبة الإدارية الأدنى و الكاتب بنسبة 29.3% ثم رئيس شعبة بنسبة 23.3% ، و الرتب الإدارية الأعلى كانت الأقل استجابة بنسبة 6.9% لفئة معاون مدير و 2.6% للمدراء. أما في المصارف الخاصة فقد تساوت استجابات الفئتين الإداريتين الأدنى كاتب و معاون رئيس شعبة بنسبة 10.3% لكل منهما، بينما الغالبية العظمى للاستجابات كانت من فئة رئيس شعبة بمقدار 64.7%، و الأمر المثير للاهتمام أن استجابة المدراء كانت جيدة بنسبة 11.2% في حين حل أخيراً فئة معاوني المدراء بنسبة 3.5%. و نسب إجمالي العينة كانت على النحو التالي: فئة رئيس شعبة أولاً بنسبة 44% و فئة معاون رئيس شعبة ثانياً بنسبة 24.1% تليها فئة الكاتب بنسبة 19.8%، ثم فئة المدراء بنسبة 6.9% و أخيراً معاوني المدراء بنسبة 5.2%، أي أن المستوى الإداري المتوسط هو الأكثر استجابة على مستوى إجمالي العينة. و الشكل البياني التالي يوضح نسب الاستجابات في كل من المصارف العامة و المصارف الخاصة و إجمالي العينة:



شكل (20,2) نسب استجابة الفئات الإدارية

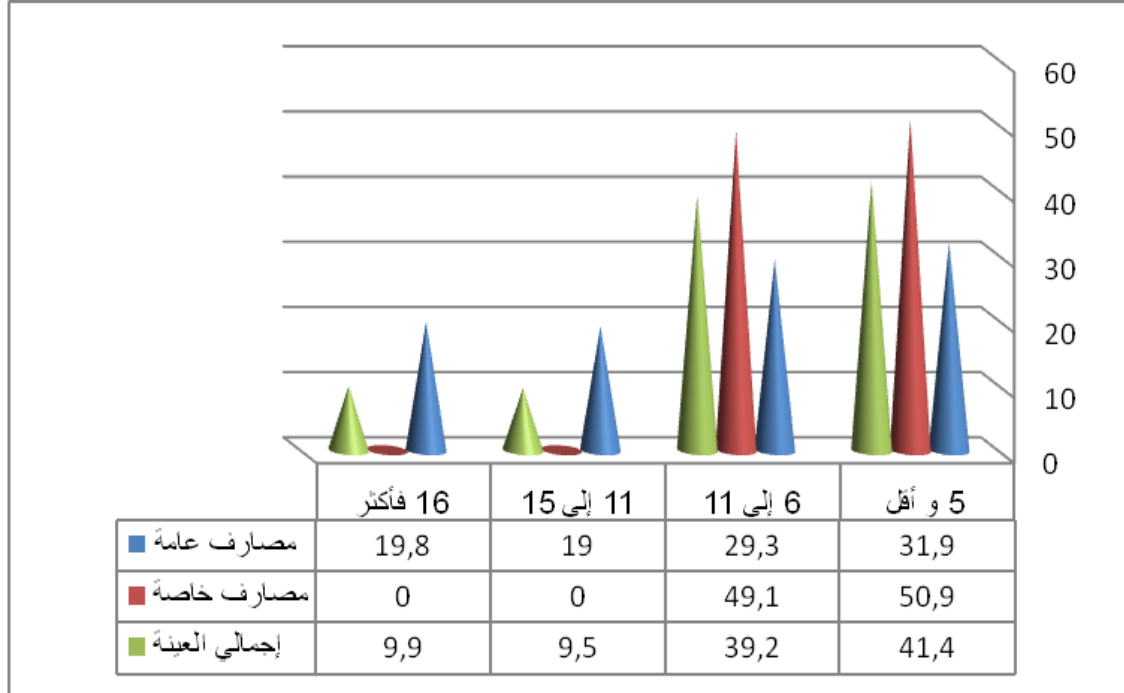
- **المؤهل العلمي:** هنالك تفوق واضح للمصارف الخاصة في مجال المؤهل العلمي حيث كان جميع المبحوثين من حملة الشهادة الجامعية و الماجستير بنسب 52.6 – 47.4% على الترتيب، أما في المصارف العامة فقد كان هنالك 35.3% من حملة الشهادتين الإعدادية و الثانوية، و هذا يعود للتحليل السابق المتعلق بالمركز الوظيفي و البيروقراطية الإدارية في القطاع العام والتركيز على العمالة الماهرة في القطاع الخاص. حيث بلغت نسبة المستجيبين من حملة شهادة الماجستير في القطاع العام 1.7% فقط و الدكتوراه 0.9%، في حين أن غالبية المستجيبين هم من حملة الشهادة الجامعية بنسبة 62.1%، كذلك الأمر في إجمالي العينة حيث بلغت نسبة الجامعيين 57.5% تليها حملة شهادة الماجستير بنسبة 24.2%، ثم الشهادة الثانوية بنسبة 14.8% والإعدادية 3% و أخيراً حملة شهادة الدكتوراه بنسبة 0.5% فقط. و الشكل البياني التالي يظهر نسب الاستجابات وفقاً للمؤهل العلمي:



شكل (21,2) نسب استجابة الفئات العلمية

- **الخبرة:** تتفوق المصارف العامة في مجال سنوات الخبرة على المصارف الخاصة فنسبة من هم بخبرة 11 سنة فأكثر كانت 38.8%، و بالمقابل كان جميع من شملهم البحث في المصارف الخاصة بخبرة 10 سنوات فأقل، و هذا يرجع بجزء كبير منه للسبب الذي ذكرناه في تفسير صغر الأعمار في المصارف الخاصة، حيث بلغت نسبة من هم بخبرة 5 سنوات فأقل 50.9% و الذين تتراوح خبرتهم بين 6-10 سنوات 49.1%، بينما نجد أن الواقع مختلف تماماً في المصارف العامة و كان نسبة من هم بخبرة 16 سنة فأكثر 19.8% و الذين تتراوح خبرتهم بين 11-15 سنة 19%، و غالبية المستجيبين كانت ممن تقل سنوات خبرتهم عن 6 سنوات بنسبة 31.9% بفارق ضئيل عن فئة الخبرة الثانية (6-11 سنة) بنسبة 29.3%.

أما بالنسبة لإجمالي العينة فقد كان الترتيب مشابه للمصارف العامة حيث حلت الفئة الأولى (5 سنوات فأقل) المرتبة الأولى من حيث الاستجابة بنسبة 41.4% و الفئة الثانية (6-11 سنة) بنسبة 39.2%، ثم الفئة الأكثر خبرة بنسبة 9.9% بفارق بسيط عن فئة الـ 11-15 سنة بنسبة 9.5%. و كما في المعايير السابقة نورد ما يلي شكل بياني لغرض توضيح النسب السالفة الذكر:



شكل (2,2) نسب استجابة الفئات وفقاً لسنوات الخبرة

2 - اختبار صدق الاستبيان:

تم توزيع الاستبيان الخاص بالدراسة و المصمم ليقوم موظفي المصارف بالإجابة عليه على جميع المصارف عينة البحث و كان عدد الاستبيانات المكتملة الإجابات و التي تم التعامل معها بجدية 82 استبيان من المصرف التجاري و 34 من المصرف العقاري ليصبح العدد الإجمالي للمصارف العامة 116 استبيان، أما المصارف الخاصة فكان عدد استبيانات بنك عودة 49 و بنك بيبيلوس 28 و بنك بيمو 39 ليكون الإجمالي كذلك الأمر 116، و يصبح العدد الإجمالي للاستبيانات المعتمدة 232 استبيان، و فيما يلي جدول يوضح عدد الاستبيانات المعادة من كل مصرف:

المصرف	تجاري	عقاري	عودة	بيبيلوس	بيمو
عدد الاستبيانات	82	34	49	28	39
الإجمالي	116		116		

جدول (2,5) الاستبيانات المعادة و المعتمدة من كل مصرف

و للتأكد من صدق و ثبات الاستبيان قمنا بإجراء اختبار *Cronbach Alpha* حيث بلغت قيمته $\alpha = 0.9467$ و هي قيمة عالية جداً مما يدل على أن الاستبيان ذو دلالة إحصائية.

3 اختبار صحة الفرضيات:

قام الباحث باختبار صحة الفرضيات الأولى و الثانية و الثالثة و الرابعة المرتبطة بافتراض علاقة للابتكار و عناصره (البيئة، المنهجية، الاستراتيجية) بكل من الخدمة المصرفية الجديدة و الميزة التنافسية باستخدام اختبار كاي تربيع *Chi-Square test*، أما الفرضية الخامسة و الأخيرة التي تفترض وجود فروق جوهرية في فهم و تطبيق الابتكار بين المصارف العامة و الخاصة، فقد تم استخدام تحليل التباين أحادي الجانب *ANOVA* لاختبار وجود هذه الفروق.

3-1- الفرضية الأولى (الابتكار): تتألف هذه الفرضية من فرضيتين فرعيتين تفترض الأولى علاقة للابتكار بالخدمة المصرفية الجديدة في حين تفترض الثانية علاقة الابتكار بتحقيق الميزة التنافسية.

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة معنوية بين الابتكار و الخدمة المصرفية الجديدة.
 - الفرضية البديلة: لا توجد علاقة معنوية بين الابتكار و الخدمة المصرفية الجديدة.
 - الفرضية الأساسية: توجد علاقة معنوية بين الابتكار و الخدمة المصرفية الجديدة.
- لاختبار هذه الفرضية قام الباحث بحساب كاي تربيع *Chi-Square* لمتغيري الابتكار و الخدمة المصرفية الجديدة في كل من المصارف العامة و المصارف الخاصة و إجمالي العينة.

الخدمة المصرفية الجديدة			المتغير
القيمة الجدولية	القيمة المحسوبة	العينة	الابتكار
9.4877	85.3571	المصارف العامة	
9.4877	100.5801	المصارف الخاصة	
9.4877	176.8034	إجمالي العينة	

جدول (6,2) نتائج اختبار كا2 لمتغيري الابتكار و الخدمة المصرفية الجديدة

عند مستوى معنوية 0.05 و درجة حرية 4.

من النتائج المبينة في الجدول نجد أن القيمة المحسوبة لـ كاي تربيع أكبر من القيمة الجدولية في المصارف العامة و الخاصة و إجمالي العينة، لكن قيمتها في المصارف الخاصة أكبر بالمقارنة مع المصارف العامة حيث بلغت 100.5801 في الخاصة و 85.3571 في العامة، أما قيمتها في إجمالي العينة بلغت 176.8034 و هي أكبر من القيمة الجدولية البالغة 9.4877 و بالتالي سنرفض الفرضية المبدئية و نقبل الفرضية البديلة، أي وجود علاقة معنوية بين الابتكار و الخدمة المصرفية الجديدة.

- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة معنوية بين الابتكار و تحقيق الميزة التنافسية للمصرف.
- الفرضية البديلة: لا توجد علاقة معنوية بين الابتكار و تحقيق الميزة التنافسية للمصرف.
- الفرضية الأساسية: توجد علاقة معنوية بين الابتكار و تحقيق الميزة التنافسية للمصرف.

بحساب كاي تربيع $Chi-Square$ لمتغيري الابتكار و الميزة التنافسية في كل من المصارف العامة والخاصة و إجمالي العينة حصلنا على النتائج التالية:

الميزة التنافسية			المتغير
القيمة الجدولية	القيمة المحسوبة	العينة	الابتكار
9.4877	72.9613	المصارف العامة	
9.4877	96.3394	المصارف الخاصة	
9.4877	160.4932	إجمالي العينة	

جدول (7,2) نتائج اختبار كا2 لمتغيري الابتكار و الميزة التنافسية

عند مستوى معنوية 0.05 و درجة حرية 4.

من النتائج المتحصلة أعلاه نجد أن القيمة المحسوبة لـ كاي تربيع على مستوى المصارف العامة والخاصة و في إجمالي العينة أكبر من القيمة الجدولية، حيث بلغت قيمتها في المصارف الخاصة 96.3394 و هي أعلى من قيمتها في المصارف العامة التي بلغت فيها 72.9631، أما قيمتها في إجمالي العينة فهي 160.4932 أي أكبر من القيمة الجدولية 9.4877، و بالتالي فإن متغيري هذه الفرضية الابتكار و الميزة التنافسية غير مستقلين أي نرفض الفرضية المبدئية و نقبل الفرضية البديلة التي تؤكد وجود علاقة معنوية بين المتغيرين.

3-2- الفرضية الثانية (البيئة الابتكارية): تتألف هذه الفرضية من فرضيتين فرعيتين تفترض الأولى علاقة بين توفير البيئة الابتكارية و ابتكار الخدمات المصرفية الجديدة في حين تفترض الثانية علاقة بين البيئة الابتكارية و تحقيق الميزة التنافسية.

• الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة معنوية بين ابتكار الخدمات المصرفية الجديدة و توفير البيئة الابتكارية.

الفرضية البديلة: لا توجد علاقة معنوية بين ابتكار الخدمات المصرفية الجديدة وتوفير البيئة الابتكارية.

الفرضية الأساسية: توجد علاقة معنوية بين ابتكار الخدمات المصرفية الجديدة وتوفير البيئة الابتكارية.

بنفس الطريقة قمنا بحساب كاي تربيع $Chi-Square$ لمتغيري البيئة الابتكارية و الخدمة المصرفية الجديدة للمصارف عينة البحث و حصلنا على النتائج التالية:

الخدمة المصرفية الجديدة			المتغير
القيمة الجدولية	القيمة المحسوبة	العينة	البيئة الابتكارية
9.4877	79.1592	المصارف العامة	
9.4877	95.2521	المصارف الخاصة	
9.4877	177.6733	إجمالي العينة	

جدول (8,2) نتائج اختبار كا2 لمتغيري البيئة الابتكارية و الخدمة المصرفية الجديدة

عند مستوى معنوية 0.05 و درجة حرية 4.

يظهر من جدول نتائج اختبار كاي تربيع لهذه الفرضية أن القيمة المحسوبة في المصارف الخاصة 95.2521 أكبر من مقابلها في المصارف العامة و التي بلغت فيها 79.1592 و في كلا الحالتين بالإضافة لإجمالي العينة (177.6733) هي أكبر من القيمة الجدولية البالغة 9.4877، أي سنرفض الفرضية المبدئية و نقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة معنوية بين البيئة الابتكارية والخدمة المصرفية الجديدة.

• الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة معنوية بين تحقيق الميزة التنافسية و توفير البيئة الابتكارية.

الفرضية البديلة: لا توجد علاقة معنوية بين تحقيق الميزة التنافسية و توفير البيئة الابتكارية.

الفرضية الأساسية: توجد علاقة معنوية بين تحقيق الميزة التنافسية و توفير البيئة الابتكارية.

بحساب كاي تربيع لمتغيري البيئة الابتكارية و الميزة التنافسية حصلنا على القيم التالية:

الميزة التنافسية			المتغير
القيمة المحسوبة	القيمة الجدولية	العينة	البيئة الابتكارية
77.0932	9.4877	المصارف العامة	
93.9472	9.4877	المصارف الخاصة	
163.7552	9.4877	إجمالي العينة	

جدول (9,2) نتائج اختبار كا2 لمتغيري البيئة الابتكارية و الميزة التنافسية

عند مستوى معنوية 0.05 و درجة حرية 4.

من النتائج المدرجة في الجدول أعلاه نستنتج أن القيمة المحسوبة لـ كاي تربيع في المصارف العامة والخاصة و على مستوى إجمالي العينة أكبر من القيمة الجدولية، أي نرفض الفرضية المبدئية التي تقول بعدم وجود علاقة معنوية بين البيئة الابتكارية و الميزة التنافسية، و نقبل الفرضية البديلة التي تؤكد وجود تلك العلاقة.

و بمقارنة النتائج في المصارف العامة و الخاصة نجد أن القيمة في المصارف الخاصة أعلى بنتيجة 93.9472 من المصارف العامة التي حصلت على 77.0932، في حين بلغت القيمة المحسوبة في إجمالي العينة 163.7552.

3-3- الفرضية الثالثة (منهجية الابتكار): تتألف هذه الفرضية من فرضيتين فرعيتين تفترض الأولى وجود علاقة معنوية بين منهجية الابتكار و الخدمة المصرفية الجديدة و تفترض الثانية علاقة بين منهجية الابتكار و تحقيق الميزة التنافسية.

• الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة معنوية بين ابتكار الخدمات المصرفية الجديدة و اتباع منهجية عملية للابتكار.

الفرضية البديلة: لا توجد علاقة معنوية بين ابتكار الخدمات المصرفية الجديدة و اتباع منهجية عملية للابتكار.

الفرضية الأساسية: توجد علاقة معنوية بين ابتكار الخدمات المصرفية الجديدة و اتباع منهجية عملية للابتكار.

قمنا بحساب كاي تربيع لمتغيري الخدمة المصرفية الجديدة و منهجية الابتكار في كل من المصارف العامة و المصارف الخاصة و إجمالي العينة، و حصلنا على النتائج التالية:

الخدمة المصرفية الجديدة			المتغير
القيمة المحسوبة	القيمة الجدولية	العينة	منهجية الابتكار
77.6369	9.4877	المصارف العامة	
91.9899	9.4877	المصارف الخاصة	
171.1492	9.4877	إجمالي العينة	

جدول (10,2) نتائج اختبار كا2 لمتغيري منهجية الابتكار و الخدمة المصرفية الجديدة

عند مستوى معنوية 0.05 و درجة حرية 4.

من النتائج المبينة في الجدول نجد أن القيمة المحسوبة لـ كاي تربيع أكبر من القيمة الجدولية في المصارف العامة و الخاصة و إجمالي العينة، لكن قيمتها في المصارف الخاصة أكبر بالمقارنة مع المصارف العامة حيث بلغت 91.9899 في الخاصة و 77.6369 في العامة، أما قيمتها في إجمالي العينة بلغت 171.1492 و هي أكبر من القيمة الجدولية البالغة 9.4877 و بالتالي سنرفض الفرضية المبدئية و نقبل الفرضية البديلة، أي وجود علاقة معنوية بين منهجية الابتكار و الخدمة المصرفية الجديدة.

• الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة معنوية بين تحقيق الميزة التنافسية و اتباع منهجية عملية للابتكار.

الفرضية البديلة: لا توجد علاقة معنوية بين تحقيق الميزة التنافسية و اتباع منهجية عملية للابتكار.

الفرضية الأساسية: توجد علاقة معنوية بين تحقيق الميزة التنافسية و اتباع منهجية عملية للابتكار.

بحساب كاي تربيع لمتغيري منهجية الابتكار و الميزة التنافسية في كل من المصارف العامة و المصارف الخاصة و إجمالي العينة حصلنا على النتائج التالية:

الميزة التنافسية			المتغير
القيمة المحسوبة	القيمة الجدولية	العينة	منهجية الابتكار
83.7261	9.4877	المصارف العامة	
92.3162	9.4877	المصارف الخاصة	
172.4540	9.4877	إجمالي العينة	

جدول (11,2) نتائج اختبار كا2 لمتغيري منهجية الابتكار و الميزة التنافسية

عند مستوى معنوية 0.05 و درجة حرية 4.

من النتائج المتحصلة أعلاه نجد أن القيمة المحسوبة لـ كاي تربيع على مستوى المصارف العامة والخاصة و في إجمالي العينة أكبر من القيمة الجدولية، حيث بلغت قيمتها في المصارف الخاصة 92.3162 و هي أعلى من قيمتها في المصارف العامة التي بلغت فيها 83.7261، أما قيمتها في إجمالي العينة فهي 172.4540 أي أكبر من القيمة الجدولية 9.4877 ، و بالتالي فإن متغيري هذه الفرضية (منهجية الابتكار و الميزة التنافسية) غير مستقلين، أي نرفض الفرضية المبدئية و نقبل الفرضية البديلة التي تؤكد وجود علاقة معنوية بين المتغيرين المذكورين.

3-4- الفرضية الرابعة (استراتيجية الابتكار): تتألف هذه الفرضية كذلك الأمر من فرضيتين فرعيتين الأولى تفترض وجود علاقة معنوية بين استراتيجية الابتكار و الخدمة المصرفية الجديدة و تفترض الثانية وجود علاقة معنوية بين استراتيجية الابتكار و تحقيق الميزة التنافسية.

• الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة معنوية بين ابتكار الخدمات المصرفية الجديدة واتباع استراتيجية ابتكارية مناسبة.

الفرضية البديلة: لا توجد علاقة معنوية بين ابتكار الخدمات المصرفية الجديدة و اتباع استراتيجية ابتكارية مناسبة.

الفرضية الأساسية: توجد علاقة معنوية بين ابتكار الخدمات المصرفية الجديدة و اتباع استراتيجية ابتكارية مناسبة.

كما في السابق قمنا بحساب كاي تربيع بين متغيري الفرضية (الخدمة المصرفية الجديدة، استراتيجية الابتكار) و حصلنا على القيم المبينة في الجدول التالي:

الخدمة المصرفية الجديدة			المتغير
القيمة المحسوبة	القيمة الجدولية	العينة	استراتيجية الابتكار
80.6815	9.4877	المصارف العامة	
96.0280	9.4877	المصارف الخاصة	
170.0618	9.4877	إجمالي العينة	

جدول (12,2) نتائج اختبار كا2 لمتغيري استراتيجية الابتكار و الخدمة المصرفية الجديدة عند مستوى معنوية 0.05 و درجة حرية 4.

يظهر من جدول نتائج اختبار كاي تربيع لهذه الفرضية أن القيمة المحسوبة في المصارف الخاصة 96.0280 أكبر من مقابلها في المصارف العامة و التي بلغت فيها 80.6815 و في كلا الحالتين بالإضافة لإجمالي العينة التي حصلت على نتيجة (170.0618) هي أكبر من القيمة الجدولية البالغة 9.4877، أي سنرفض الفرضية المبدئية و نقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة معنوية بين استراتيجية الابتكار و الخدمة المصرفية الجديدة.

• الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية البديلة: لا توجد علاقة معنوية بين تحقيق الميزة التنافسية واتباع استراتيجية ابتكارية مناسبة.

الفرضية الأساسية: توجد علاقة معنوية بين تحقيق الميزة التنافسية واتباع استراتيجية ابتكارية مناسبة.

بحساب معامل الارتباط لمتغيري استراتيجية الابتكار و الميزة التنافسية في كل من المصارف العامة والمصارف الخاصة و إجمالي العينة حصلنا على النتائج التالية:

الميزة التنافسية			المتغير
القيمة الجدولية	القيمة المحسوبة	العينة	استراتيجية الابتكار
9.4877	77.8544	المصارف العامة	
9.4877	97.2093	المصارف الخاصة	
9.4877	179.8480	إجمالي العينة	

جدول (13,2) نتائج اختبار كا2 لمتغيري استراتيجية الابتكار و الميزة التنافسية

عند مستوى معنوية 0.05 و درجة حرية 4.

من النتائج المدرجة في الجدول أعلاه نستنتج أن القيمة المحسوبة لـ كاي تربيع في المصارف العامة والخاصة و في إجمالي العينة أكبر من القيمة الجدولية، أي سنرفض الفرضية المبدئية التي تقول بعدم وجود علاقة معنوية بين استراتيجية الابتكار و الميزة التنافسية، و نقبل الفرضية البديلة التي تؤكد وجود تلك العلاقة.

و بمقارنة النتائج في المصارف العامة و الخاصة نجد أن القيمة في المصارف الخاصة أعلى بنتيجة 97.2093 من المصارف العامة التي حصلت على 77.8544، في حين بلغت القيمة المحسوبة في إجمالي العينة 179.8480.

3-5- الفرضية الخامسة: هنالك فروق جوهرية في فهم و تطبيق الابتكار و التطوير في المصارف العامة مقارنة مع المصارف الخاصة.

لإثبات صحة هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار آخر مختلف عن الأسلوب المتبع في إثبات الفرضيات السابقة بسبب طبيعة هذه الفرضية، لذلك اعتمدنا هنا تحليل التباين أحادي الجانب ANOVA لمعرفة فيما إذا كانت الفروق جوهرية بين المصارف العامة و المصارف الخاصة بالنسبة لمتغيرات البحث المستقلة و التابعة، و فيما يلي تحليل التباين على المتغيرات المستقلة المتضمنة الابتكار وعناصره (البيئة، المنهجية، الاستراتيجية)، و كذلك الأمر على المتغيرات التابعة المتمثلة بالخدمة المصرفية الجديدة و الميزة التنافسية، و كانت النتائج كما يلي:

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	قيمة F	المعنوية	الدلالة
الخدمة المصرفية الجديدة	بين الفئات	4	17.822	0.003	جوهرية
	داخل الفئات	227			
	التباين الكلي	231			
الميزة التنافسية	بين الفئات	4	21.476	0.010	جوهرية
	داخل الفئات	227			
	التباين الكلي	231			
الابتكار	بين الفئات	4	67.872	0.000	جوهرية
	داخل الفئات	227			
	التباين الكلي	231			
البيئة الابتكارية	بين الفئات	4	20.729	0.000	جوهرية
	داخل الفئات	227			
	التباين الكلي	231			
منهجية الابتكار	بين الفئات	4	16.656	0.000	جوهرية
	داخل الفئات	227			
	التباين الكلي	231			
استراتيجية الابتكار	داخل الفئات	227	55.766	0.002	جوهرية
	التباين الكلي	231			
	داخل الفئات	227			

جدول رقم (14,2) تحليل التباين أحادي الجانب ANOVA لمتغيرات البحث

من النتائج المبينة في الجدول السابق نستنتج أن هنالك فروق جوهرية بين المصارف العامة والمصارف الخاصة بالنسبة لجميع متغيرات البحث التابعة و المستقلة. و عليه يمكن القول أن الفرضية الخامسة و الأخيرة (وجود فروق جوهرية بين المصارف العامة والمصارف الخاصة في فهم وتطبيق الابتكار و التطوير) محققة وفقاً للنتائج المتحصلة أعلاه.

و أخيراً و بعد اختبار صحة فرضيات البحث باستخدام اختبار كاي تربيع و تحليل التباين أحادي الجانب ANOVA ، تبين أن جميع الفرضيات التي قام عليها البحث محققة، و سننتقل في المرحلة التالية إلى إجراء مزيد من الاختبارات المتقدمة بهدف الوصول إلى فهم أعمق للواقع و نتائج أفضل، لتكون التوصيات و المقترحات أكثر فائدة.

4- العلاقات الارتباطية بين متغيرات البحث المستقلة و التابعة.

قام الباحث بدراسة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الفرضيات الأولى و الثانية و الثالثة و الرابعة المرتبطة بافتراض علاقة للابتكار و عناصره (البيئة، المنهجية، الاستراتيجية) بكل من الخدمة المصرفية الجديدة و الميزة التنافسية باستخدام معامل الارتباط بيرسون.

4-1- الفرضية الأولى (الابتكار): تفترض هذه الفرضية وجود علاقة بين الابتكار كمتغير مستقل بكل من الخدمة المصرفية الجديدة و الميزة التنافسية كمتغيرات تابعة.

• الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة معنوية بين الابتكار و الخدمة المصرفية الجديدة. قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون لمتغيري الابتكار و الخدمة المصرفية الجديدة في كل من المصارف عينة البحث و إجمالي العينة و كانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الخدمة المصرفية الجديدة			المتغير
المعنوية	معامل الارتباط	المصرف	الابتكار
0.000	0.755	المصرف التجاري السوري	
0.000	0.763	المصرف العقاري	
0.000	0.758	إجمالي المصارف العامة	
0.000	0.939	بنك عودة - سورية	
0.000	0.897	بنك بيبيلوس - سورية	
0.000	0.935	بنك بيمو السعودي الفرنسي - سورية	
0.000	0.925	إجمالي المصارف الخاصة	
0.000	0.813	إجمالي العينة	
		الإجمالي	

جدول (15,2) معامل الارتباط بين الابتكار و الخدمة المصرفية الجديدة

يظهر من النتائج أن هنالك ارتباط بين الابتكار و الخدمة المصرفية الجديدة و درجة هذا الارتباط متقاربة جداً بين المصارف العامة لكنها أعلى قليلاً في المصرف العقاري الذي بلغت درجة الارتباط فيه 0.763 مقارنة بالمصرف التجاري الذي حصل على ارتباط بمقدار 0.755، و كذلك الأمر هي متقاربة في المصارف الخاصة و حصل بنك عودة على أكبر ارتباط في المصارف الخاصة وعلى مستوى عينة البحث بمقدار 0.939 يليه بنك بيمو بارتباط قدره 0.935 ثم بنك بيبيلوس بمقدار 0.897 فالمصرف العقاري و أخيراً المصرف التجاري، لكن درجة الارتباط في إجمالي المصارف الخاصة كبيرة جداً بالمقارنة مع المصارف العامة حيث بلغت 0.925 في المصارف الخاصة في حين بلغت في المصارف العامة 0.758، أما الارتباط بالنسبة لإجمالي العينة فقد بلغ 0.813 و هو يعبر عن ارتباط قوي بين متغير الابتكار و متغير الخدمة المصرفية الجديدة، و قيمة المعنوية $a/2 = 0.000 > 0.025$ أي أن هذه الفرضية محققة و توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الابتكار و الخدمة المصرفية الجديدة.

- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة معنوية بين الابتكار و تحقيق الميزة التنافسية للمصرف. بحساب معامل الارتباط لمتغيري الابتكار و الميزة التنافسية في كل من المصارف عينة البحث وإجمالي العينة حصلنا على النتائج التالية:

الميزة التنافسية			المتغير
المعنوية	معامل الارتباط	المصرف	الابتكار
0.000	0.632	المصرف التجاري السوري	
0.000	0.681	المصرف العقاري	
0.000	0.671	إجمالي المصارف العامة	
0.000	0.907	بنك عودة - سورية	
0.000	0.892	بنك بيبيلوس - سورية	
0.000	0.853	بنك بيمو السعودي الفرنسي - سورية	
0.000	0.886	إجمالي المصارف الخاصة	
0.000	0.738	إجمالي العينة	
		الإجمالي	

جدول (16,2) معامل الارتباط بين الابتكار و الميزة التنافسية

هنالك ارتباط بين الابتكار و الميزة التنافسية و درجته متقاربة بين المصارف العامة لكنها أعلى في المصرف العقاري مقارنة بالمصرف التجاري حيث بلغت 0.681 في العقاري و 0.632 في التجاري، و كذلك الأمر هي متقاربة نوعاً ما في المصارف الخاصة وحصل بنك عودة على أكبر ارتباط في المصارف الخاصة و على مستوى عينة البحث بمقدر 0.907 يليه بنك بيبيلوس الذي حصل على ارتباط مقداره 0.892 ثم بنك بيمو بدرجة ارتباط 0.853 ثم المصرف العقاري وأخيراً المصرف التجاري، لكن درجة الارتباط في إجمالي المصارف الخاصة أكبر من الارتباط في إجمالي المصارف العامة حيث بلغت 0.886 في الخاصة و 0.671 في العامة، كما بلغت درجة الارتباط بالنسبة لإجمالي العينة 0.738 وهي قيمة تعبر عن ارتباط مقبول بين الابتكار وتحقيق الميزة التنافسية، أما قيمة المعنوية $= 0.000 > a/2 (0.025)$ و الفرضية محققة أي وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الابتكار و الميزة التنافسية.

3-2- الفرضية الثانية (البيئة الابتكارية): تفترض هذه الفرضية وجود علاقة معنوية بين البيئة الابتكارية و كل من الخدمة المصرفية الجديدة و الميزة التنافسية.

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة معنوية بين ابتكار الخدمات المصرفية الجديدة و توفير البيئة الابتكارية.

بنفس الطريقة قمنا بحساب معامل الارتباط لمتغيري البيئة الابتكارية و الخدمة المصرفية الجديدة للمصارف عينة البحث و حصلنا على النتائج التالية:

الخدمة المصرفية الجديدة			المتغير
المعنوية	معامل الارتباط	المصرف	البيئة الابتكارية
0.000	0.731	المصرف التجاري السوري	
0.000	0.719	المصرف العقاري	
0.000	0.728	إجمالي المصارف العامة	
0.000	0.839	بنك عودة - سورية	
0.000	0.911	بنك بيلوس - سورية	
0.000	0.852	بنك بيمو السعودي الفرنسي - سورية	
0.000	0.886	إجمالي المصارف الخاصة	
0.000	0.817	إجمالي العينة	

جدول (17,2) معامل الارتباط بين البيئة الابتكارية و الخدمة المصرفية الجديدة

قيمة معامل الارتباط بين متغير البيئة الابتكارية و الخدمة المصرفية الجديدة متقارب إلى حد ما بين إجمالي المصارف العامة و الخاصة رغم تفوق الأخيرة، حيث بلغ 0.728 في العامة و 0.886 في الخاصة، أما الترتيب على مستوى المصارف فقد حل بنك بيلوس أولاً بارتباط قوي جداً 0.911 ثم بنك بيمو بنتيجة 0.852 يليه بنك عودة بمقدار 0.839 و أخيراً المصرف التجاري بدرجة ارتباط 0.731 فالمصرف العقاري بدرجة 0.719. و كانت درجة الارتباط في إجمالي العينة 0.817 و هي تعبر عن درجة ارتباط قوية بين توفير البيئة الابتكارية و ابتكار الخدمات المصرفية الجديدة، أما المعنوية = $a/2 > 0.000$ (0.025) أي أن هذه الفرضية التي تقول بمعنوية العلاقة بين البيئة الابتكارية و الخدمة المصرفية الجديدة محققة.

- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة معنوية بين تحقيق الميزة التنافسية وتوفير البيئة الابتكارية. بحساب معامل الارتباط لمتغيري البيئة الابتكارية و الميزة التنافسية حصلنا على القيم التالية:

الميزة التنافسية			المتغير
المعنوية	معامل الارتباط	المصرف	البيئة الابتكارية
0.000	0.762	المصرف التجاري السوري	
0.000	0.690	المصرف العقاري	
0.000	0.709	إجمالي المصارف العامة	
0.002	0.694	بنك عودة - سورية	
0.000	0.876	بنك بيلوس - سورية	
0.000	0.905	بنك بيمو السعودي الفرنسي - سورية	
0.000	0.864	إجمالي المصارف الخاصة	
0.000	0.753	إجمالي العينة	

جدول (18,2) معامل الارتباط بين البيئة الابتكارية و الميزة التنافسية

من النتائج المدرجة في الجدول أعلاه نستنتج أنه هنالك ارتباط بدرجة مقبولة على مستوى إجمالي العينة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.753، أما الارتباط على مستوى المصارف فقد كان متفاوت بين المصارف العامة و الخاصة رغم بقاء هذه الأخيرة متفوقة على الأولى بالمتوسط، فقد حصلت المصارف الخاصة على ارتباط بمقدار 0.864 في حين بلغت درجة الارتباط في المصارف العامة 0.709، و الترتيب التنازلي للمصارف تبعاً لقوة الارتباط كان كما يلي: بنك بيمو أولاً بارتباط 0.905 يليه بنك بيلوس بدرجة ارتباط 0.876 و يحل المصرف التجاري ثالثاً بنتيجة 0.762 ثم بنك عودة 0.694 بفارق ضئيل جداً عن المصرف العقاري الذي حل أخيراً بمعامل ارتباط قدره 0.690، و قيمة المعنوية $a/2 > 0.000$ (0.025) أي نقبل هذه الفرضية: وجود علاقة معنوية بين البيئة الابتكارية و الميزة التنافسية.

3-3- الفرضية الثالثة (منهجية الابتكار): تفترض هذه الفرضية وجود علاقة معنوية بين منهجية الابتكار بكل من الخدمة المصرفية الجديدة و الميزة التنافسية.

• الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة معنوية بين ابتكار الخدمات المصرفية الجديدة و اتباع منهجية عملية للابتكار.

قمنا بحساب معامل الارتباط لمتغيري الخدمة المصرفية الجديدة و منهجية الابتكار في كل من المصارف عينة البحث و على مستوى القطاع و إجمالي العينة، و حصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الخدمة المصرفية الجديدة			المتغير
المعنوية	معامل الارتباط	المصرف	منهجية الابتكار
0.001	0.682	المصرف التجاري السوري	
0.000	0.763	المصرف العقاري	
0.000	0.714	إجمالي المصارف العامة	
0.000	0.866	بنك عودة - سورية	
0.000	0.852	بنك بيلوس - سورية	
0.000	0.838	بنك بيمو السعودي الفرنسي - سورية	
0.000	0.846	إجمالي المصارف الخاصة	
0.000	0.787	إجمالي العينة	

جدول (19,2) معامل الارتباط بين منهجية الابتكار و الخدمة المصرفية الجديدة

من النتائج المبينة في الجدول أعلاه نستنتج أنه هنالك ارتباط بين الخدمة المصرفية الجديدة و منهجية الابتكار و درجته متقاربة بين المصارف الخاصة التي تفوقت جميعها على جميع المصارف العامة، فقد حصل بنك عودة على أعلى ارتباط بدرجة مقدارها 0.866 يليه بنك بيلوس بنتيجة 0.852 ثم بنك بيمو 0.838 لتحل المصارف العامة أخيراً بنتيجة 0.763 للعقاري و 0.682

للمصرف التجاري، علماً أن قيمة معامل ارتباط إجمالي عينة المصارف العامة بلغت 0.714 و 0.846 للمصارف الخاصة، كما بلغت درجة الارتباط بالنسبة لإجمالي العينة 0.787 و التي تعتبر قيمة تمثل ارتباط جيد بين ابتكار الخدمات المصرفية الجديدة و منهجية الابتكار، أما قيمة المعنوية $a/2 > 0.000$ (0.025) و الفرضية محققة أي وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الخدمة المصرفية الجديدة واتباع منهجية عملية للابتكار.

• الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة معنوية بين تحقيق الميزة التنافسية واتباع منهجية عملية للابتكار.

بحساب معامل الارتباط لمتغيري منهجية الابتكار و الميزة التنافسية في كل من المصارف العامة والمصارف الخاصة و إجمالي العينة حصلنا على النتائج التالية:

الميزة التنافسية			المتغير
المعنوية	معامل الارتباط	المصرف	منهجية الابتكار
0.000	0.741	المصرف التجاري السوري	
0.001	0.797	المصرف العقاري	
0.000	0.770	إجمالي المصارف العامة	
0.000	0.857	بنك عودة - سورية	
0.001	0.884	بنك بيبيلوس - سورية	
0.000	0.733	بنك بيمو السعودي الفرنسي - سورية	
0.000	0.846	إجمالي المصارف الخاصة	
0.000	0.793	إجمالي العينة	
		الإجمالي	

جدول (20,2) معامل الارتباط بين منهجية الابتكار و الميزة التنافسية

هنالك ارتباط بين منهجية الابتكار و الميزة التنافسية و درجته أكبر في إجمالي المصارف الخاصة بالمقارنة مع إجمالي المصارف العامة رغم تفوق المصرف العقاري (عام) الذي حل ثالثاً بمعامل ارتباط 0.797 و المصرف التجاري (عام) رابعاً بارتباط مقداره 0.741 على بنك بيمو (خاص) الذي حل أخيراً بنتيجة 0.733، أما أعلى درجة ارتباط حصل عليها بنك بيبيلوس بمقدار 0.884 يليه بنك عودة بمقدار 0.857، و قيمة معامل ارتباط إجمالي المصارف العامة 0.770 و إجمالي المصارف الخاصة 0.846، حيث يعتبر الارتباط مقبول في المصارف العامة و قوي في المصارف الخاصة، كما بلغت درجة الارتباط بالنسبة لإجمالي العينة 0.793 و هي تعبر عن ارتباط قوي نسبياً بين متغير منهجية الابتكار و متغير الميزة التنافسية، و قيمة المعنوية $a/2 > 0.000$ أي توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين منهجية الابتكار و تحقيق الميزة التنافسية للمصرف و الفرضية محققة.

3-4- الفرضية الرابعة (استراتيجية الابتكار): تفترض هذه الفرضية وجود علاقة بين استراتيجية

الابتكار كمتغير مستقل بكل من الخدمة المصرفية الجديدة و الميزة التنافسية كمتغيرات تابعة.

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة معنوية بين ابتكار الخدمات المصرفية الجديدة واتباع استراتيجية ابتكارية مناسبة.

كما في السابق قمنا بحساب معامل الارتباط بين متغيري الفرضية (الخدمة المصرفية الجديدة، استراتيجية الابتكار) و حصلنا على القيم المبينة في الجدول التالي:

الخدمة المصرفية الجديدة			المتغير
المعنوية	معامل الارتباط	المصرف	استراتيجية الابتكار
0.000	0.782	المصرف التجاري السوري	
0.000	0.706	المصرف العقاري	
0.000	0.742	إجمالي المصارف العامة	
0.000	0.889	بنك عودة - سورية	
0.000	0.879	بنك بيلوس - سورية	
0.001	0.861	بنك بيمو السعودي الفرنسي - سورية	
0.000	0.883	إجمالي المصارف الخاصة	
0.000	0.782	إجمالي العينة	

جدول (21,2) معامل الارتباط بين استراتيجية الابتكار و الخدمة المصرفية الجديدة

هنالك ارتباط بين متغيري الخدمة المصرفية الجديدة و استراتيجية الابتكار و هذا الارتباط متقارب بين المصارف الخاصة عينة البحث، التي حلت أولاً و كانت معاملات ارتباطها على النحو التالي: بنك عودة أولاً بمعامل ارتباط 0.889 يليه بنك بيلوس بفارق ضئيل و معامل ارتباطه 0.897 ثم بنك بيمو ثالثاً بنتيجة 0.861، و المصارف العامة جاءت رابعاً بمعامل ارتباط مقداره 0.782 للمصرف التجاري و 0.707 للمصرف العقاري الذي حل أخيراً، هذا على مستوى المصارف أما على مستوى القطاع (عام، خاص) فقد حصلت إجمالي المصارف الخاصة على معامل ارتباط قوي بمقدار 0.883 و إجمالي المصارف العامة كان معامل ارتباطها 0.742، و درجة الارتباط في إجمالي العينة 0.782 و التي تعبر عن ارتباط مقبول بين استراتيجية الابتكار و الخدمة المصرفية الجديدة، و المعنوية $= 0.000 > a/2 (0.025)$ و الفرضية محققة: وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين ابتكار الخدمة المصرفية الجديدة و الاستراتيجية الابتكارية.

- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة معنوية بين تحقيق الميزة التنافسية و اتباع استراتيجية ابتكارية مناسبة.

بحساب معامل الارتباط لمتغيري استراتيجية الابتكار و الميزة التنافسية في كل من المصارف العامة والمصارف الخاصة و إجمالي العينة حصلنا على النتائج التالية:

الميزة التنافسية			المتغير
المعنوية	معامل الارتباط	المصرف	استراتيجية الابتكار
0.002	0.751	المصرف التجاري السوري	
0.000	0.673	المصرف العقاري	
0.000	0.716	إجمالي المصارف العامة	
0.000	0.861	بنك عودة - سورية	
0.000	0.868	بنك بيلوس - سورية	
0.001	0.908	بنك بيمو السعودي الفرنسي - سورية	
0.000	0.894	إجمالي المصارف الخاصة	
0.000	0.827	إجمالي العينة	

جدول (22,2) معامل الارتباط بين استراتيجية الابتكار و الميزة التنافسية

تظهر النتائج أن هنالك ارتباط بين استراتيجية الابتكار و الميزة التنافسية و درجته متقاربة بين المصارف الخاصة و هي أعلى منها في المصارف العامة، حيث كان الارتباط قوي جداً في المصارف الخاصة بمقدار 0.894 في حين كانت قيمة معامل الارتباط في إجمالي المصارف العامة 0.716، و كان ترتيب المصارف من حيث قوة الارتباط بالنسبة لهذين المتغيرين على النحو التالي: بنك بيمو أولاً بارتباط قدره 0.908 ثم بنك بيلوس بمعامل ارتباط 0.868 ثم بنك عودة بفارق بسيط جداً عن بنك بيلوس 0.861 يليهم المصرف التجاري بارتباط مقداره 0.751 فالمصرف العقاري الذي حلّ أخيراً بارتباط 0.673، كما بلغت درجة الارتباط بالنسبة لإجمالي العينة 0.827 و التي تعبر عن ارتباط قوي بين متغير استراتيجية الابتكار و متغير الميزة التنافسية، و قيمة المعنوية $a/2 > 0.000$ (0.025) و بالتالي الفرضية محققة أي وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين استراتيجية الابتكار و الميزة التنافسية.

و أخيراً و بعد دراسة العلاقات الارتباطية بين متغيرات البحث المستقلة و المتغيرات التابعة باستخدام معامل الارتباط بيرسون، تبين أنه هنالك ارتباط يؤكد وجود علاقة معنوية بين المتغيرات المستقلة والتابعة، و قيمة هذا الارتباط في إجمالي المصارف الخاصة أكبر منه في إجمالي المصارف العامة، وهذا يؤكد النتائج التي توصلنا إليها في المرحلة السابقة من اختبار صحة الفرضيات الأربعة الأولى، و سننتقل في المرحلة التالية إلى إجراء مزيد من الاختبارات المتقدمة.

4- تحليل الانحدار:

في هذا الجزء من البحث قمنا بقياس معنوية العلاقة بين متغيرات كل فرضية على حدة باستخدام تحليل الانحدار، وذلك بالنسبة لكل من المصارف العامة و المصارف الخاصة و إجمالي العينة.

3 1- العلاقة بين الابتكار و الخدمة المصرفية الجديدة:

توجد علاقة معنوية بين الابتكار و الخدمة المصرفية الجديدة.

قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار للخدمة المصرفية الجديدة على متغير الابتكار، و كانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الخدمة المصرفية الجديدة								المتغيرات
المصارف الخاصة				المصارف العامة				
الدلالة	Sig	T	معامل الانحدار	الدلالة	Sig	T	معامل الانحدار	
-	0.000	27.715	2.733	-	0.000	8.549	1.590	الثوابت
جوهريّة	0.000	11.581	0.190	جوهريّة	0.000	5.049	0.221	الابتكار
معامل التحديد $R_2 = 0.856$ الخطأ المعياري للنموذج = 0.073 قيمة F المحسوبة = 115.518 المعنوية = 0.000				معامل التحديد $R_2 = 0.575$ الخطأ المعياري للنموذج = 0.155 قيمة F المحسوبة = 77.641 المعنوية = 0.000				

جدول (23,2) نتائج تحليل الانحدار للخدمة المصرفية الجديدة على الابتكار في المصارف العامة و المصارف الخاصة

الخدمة المصرفية الجديدة				المتغيرات
إجمالي العينة				
الدالة	Sig	T	معامل الانحدار	
-	0.000	14.958	1.994	الثوابت
جوهريّة	0.000	5.283	0.135	الابتكار
معامل التحديد $R_2 = 0.661$ الخطأ المعياري للنموذج $= 0.156$ قيمة F المحسوبة $= 109.828$ المعنوية $= 0.000$				

جدول (24,2) نتائج تحليل الانحدار للخدمة المصرفية الجديدة على الابتكار في إجمالي العينة

تشير النتائج إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية للابتكار على الخدمة المصرفية الجديدة عند مستوى معنوية 5% و ذلك في كل من المصارف العامة و المصارف الخاصة و على مستوى إجمالي

العينة ككل، حيث بلغ معامل التحديد الذي يعبر عن قوة العلاقة بين المتغيرين 0.575 في المصارف العامة و 0.856 في المصارف الخاصة و 0.661 في إجمالي العينة و المعنوية 0.000 في جميع الأحوال.

مما سبق نستنتج أنه بالرغم من معنوية العلاقة بين المتغيرين إلا أن قوة العلاقة أعلى في المصارف الخاصة مقارنة بالمصارف العامة، و ذلك يعود إلى اهتمام المصارف الخاصة بالخدمات المصرفية الجديدة خصوصاً و أنها في مرحلة الانطلاق في سوق خام، أي سوق لم يعتد الكثير من الخدمات المألوفة في دول أخرى، و هناك فرص لتقديم الكثير.

3 2 - العلاقة بين الابتكار و الميزة التنافسية:

توجد علاقة معنوية بين الابتكار و تحقيق المزايا التنافسية للمصرف.

لدى إجراء تحليل الانحدار لقياس قوة العلاقة بين متغيري الابتكار و الميزة التنافسية و تحديد نوع تلك العلاقة، توصلنا إلى النتائج التالية:

الميزة التنافسية								المتغيرات
المصارف الخاصة				المصارف العامة				
الدلالة	Sig	T	معامل الانحدار	الدلالة	Sig	T	معامل الانحدار	
-	0.000	23.005	4.741	-	0.000	9.662	1.864	الثوابت
جوهرية	0.000	9.896	0.458	جوهرية	0.000	7.402	0.363	الابتكار
معامل التحديد $R_2 = 0.786$ الخطأ المعياري للنموذج = 0.091 قيمة F المحسوبة = 77.424 المعنوية = 0.000				معامل التحديد $R_2 = 0.450$ الخطأ المعياري للنموذج = 0.165 قيمة F المحسوبة = 47.370 المعنوية = 0.000				

جدول (25,2) نتائج تحليل الانحدار للميزة التنافسية على الابتكار في المصارف العامة و المصارف الخاصة

الميزة التنافسية				المتغيرات
إجمالي العينة				
معامل الانحدار	T	Sig	الدلالة	
2.074	15.384	0.000	-	الثوابت
0.269	7,821	0.000	جوهرية	الابتكار
معامل التحديد $R_2 = 0.546$ الخطأ المعياري للنموذج $= 0.177$ قيمة F المحسوبة $= 74.554$ المعنوية $= 0.000$				

جدول (26,2) نتائج تحليل الانحدار للميزة التنافسية على الابتكار في إجمالي العينة

نستنتج من القيم المبينة في الجدولين السابقين أنه هنالك تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير الابتكار على متغير الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 5%، حيث بلغت قيمة المعنوية 0.000 في كل من المصارف العامة و المصارف الخاصة وإجمالي العينة، أما قوة العلاقة بين المتغيرين كانت أعلى في المصارف الخاصة منها في المصارف العامة، حيث بلغت قيمتها 0.786 للمصارف الخاصة و 0.450 للمصارف العامة و 0.546 في إجمالي العينة.

و قد يكون سبب هذا الفرق بين المصارف الخاصة و المصارف العامة في الربط بين الابتكار والميزة التنافسية، تأجج المنافسة بين المصارف الخاصة نتيجة دخولها السوق في نفس الفترة الزمنية تقريباً، ومن الطبيعي في هذه الحالة العمل على تحقيق الميزة التنافسية من خلال أفضل وسيلة و هي الابتكار. و هنا لا ننفي المنافسة بين مصرفي القطاع العام عينة البحث (المصرف التجاري، المصرف العقاري) و التي تعتبر حالة فريدة بين المصارف العامة عموماً، إلا أنها هذه المنافسة لم ترتبط بالابتكار و التطوير كما ينبغي نتيجة عوائق تنظيمية و إدارية و قانونية متعددة.

3 3 - العلاقة بين البيئة الابتكارية و الخدمة المصرفية الجديدة:

توجد علاقة معنوية بين ابتكار الخدمات المصرفية الجديدة و توفير البيئة الابتكارية.

سنقوم هنا بدراسة أثر البيئة الابتكارية على الخدمات المصرفية الجديدة من خلال تحليل الانحدار على المتغيرين المذكورين في كل من المصارف العامة و المصارف الخاصة و إجمالي العينة، والذي يبين مقدار هذا التأثير و اتجاهه فيما إذا كان سلبياً أم إيجابياً، و فيما يلي جداول نتائج التحليل:

الخدمة المصرفية الجديدة								المتغيرات
المصارف الخاصة				المصارف العامة				
الدلالة	Sig	T	معامل الانحدار	الدلالة	Sig	T	معامل الانحدار	
-	0.000	52.992	3.279	-	0.000	13.064	2.888	الثوابت
جوهرية	0.000	10.895	0.138	جوهرية	0.000	4.666	0.196	البيئة الابتكارية
معامل التحديد $R^2 = 0.736$ الخطأ المعياري للنموذج = 0.076 قيمة F المحسوبة = 77.424 المعنوية = 0.000				معامل التحديد $R^2 = 0.531$ الخطأ المعياري للنموذج = 0.165 قيمة F المحسوبة = 47.370 المعنوية = 0.000				

جدول (27,2) نتائج تحليل الانحدار للخدمة المصرفية الجديدة على البيئة الابتكارية في المصارف العامة و المصارف الخاصة

الخدمة المصرفية الجديدة				المتغيرات
إجمالي العينة				
الدلالة	Sig	T	معامل الانحدار	
-	0.000	27.303	3.558	الثوابت
جوهرية	0.000	10.420	0.147	البيئة الابتكارية
معامل التحديد $R_2 = 0.667$ الخطأ المعياري للنموذج $= 0.159$ قيمة F المحسوبة $= 39,895$ المعنوية $= 0.000$				

جدول (28,2) نتائج تحليل الانحدار للخدمة المصرفية الجديدة على البيئة الابتكارية في إجمالي العينة

من النتائج نجد أنه لمتغير البيئة الابتكارية تأثير ذو دلالة معنوية على متغير الخدمة المصرفية الجديدة عند مستوى معنوية 5% في كل من المصارف العامة و المصارف الخاصة و إجمالي العينة حيث بلغت قيمة المعنوية 0.000، و بالنظر إلى قوة العلاقة بين المتغيرين فقد كانت في المصارف الخاصة 0.736 بفارق 0.105 عن المصارف العامة التي حصلت على نتيجة 0.531، أما قوة العلاقة في إجمالي العينة فقد بلغت 0.667.

من الواضح أنه بالرغم من التقارب النسبي بين المصارف العامة و الخاصة في قوة العلاقة بين ثقافة الابتكار و الخدمة المصرفية الجديدة لا تزال المصارف الخاصة متفوقة على العامة، و هذا يعود إلى اهتمامها - أي المصارف الخاصة - بالتطوير و الابتكار عبر التدريب و التأهيل النوعي الهادف لكوادرها و الذي يهدف في نهاية المطاف إلى تطوير و تحسين الخدمات المقدمة من خلال تعزيز ثقافة الابتكار و التطوير و توفير مقومات البيئة الابتكارية في المصرف.

3 4 -العلاقة بين البيئة الابتكارية و الميزة التنافسية:

توجد علاقة معنوية بين تحقيق الميزة التنافسية و توفير البيئة الابتكارية.

كما سبق سنقوم بتحليل الانحدار لمتغيري الميزة التنافسية و البيئة الابتكارية، و فيما يلي النتائج:

الميزة التنافسية								المتغيرات
المصارف الخاصة				المصارف العامة				
معامل الانحدار	T	Sig	الدلالة	معامل الانحدار	T	Sig	الدلالة	
2.123	29.730	0.000	-	1.917	18.033	0.000	-	الثوابت
0.258	16.946	0.000	جوهرية	0.276	5.510	0.000	جوهرية	البيئة الابتكارية
معامل التحديد $R_2 = 0.747$ الخطأ المعياري للنموذج = 0.129 قيمة F المحسوبة = 73.981 المعنوية = 0.000				معامل التحديد $R_2 = 0.504$ الخطأ المعياري للنموذج = 0.172 قيمة F المحسوبة = 58.315 المعنوية = 0.000				

جدول (29,2) نتائج تحليل الانحدار للميزة التنافسية على البيئة الابتكارية في المصارف العامة و المصارف الخاصة

الميزة التنافسية				المتغيرات
إجمالي العينة				
الدالة	Sig	T	معامل الانحدار	
-	0.000	25.248	2.952	الثوابت
جوهرية	0.000	5.041	0.155	البيئة الابتكارية
معامل التحديد $R_2 = 0.567$ الخطأ المعياري للنموذج = 0.144 قيمة F المحسوبة = 45.510 المعنوية = 0.000				

جدول (30,2) نتائج تحليل الانحدار للميزة التنافسية على البيئة الابتكارية في إجمالي العينة

من جدولتي النتائج السابقين نجد أنه لمتغير البيئة الابتكارية تأثير ذو دلالة معنوية على متغير الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 5% حيث بلغت قيمة المعنوية 0.000 في كل من المصارف العامة والمصارف الخاصة و إجمالي العينة، أما معاملات التحديد فقد كانت في المصارف الخاصة 0.747 و في المصارف العامة 0.504 و في إجمالي العينة 0.567، أي أن العلاقة بين المتغيرين أقوى في المصارف الخاصة من المصارف العامة. و هذا يعود إلى نفس السبب الذي سبق وناقشناه في شرح العلاقة بين البيئة الابتكارية و الخدمة المصرفية الجديدة، فالميزة التنافسية هي مكمل لتلك العلاقة لأن الهدف من تقديم الخدمات الجديدة هو تحقيق الميزة التنافسية.

3 5 -العلاقة بين منهجية الابتكار و الخدمة المصرفية الجديدة:

توجد علاقة معنوية بين ابتكار الخدمات المصرفية الجديدة و اتباع منهجية عمليّة للابتكار .
تكتسب دراسة العلاقة بين منهجية الابتكار و الخدمات المصرفية الجديدة أهمية خاصة لكون المنهجية تمثل الجانب التطبيقي للابتكار، و فيما يلي النتائج المتحصلة:

الخدمة المصرفية الجديدة								المتغيرات
المصارف الخاصة				المصارف العامة				
الدلالة	Sig	T	معامل الانحدار	الدلالة	Sig	T	معامل الانحدار	
-	0.000	38.115	3.849	-	0.000	10.520	2.262	الثوابت
جوهرية	0.001	12.738	0.395	جوهرية	0.000	4.966	0.347	منهجية الابتكار
معامل التحديد $R_2 = 0.716$ الخطأ المعياري للنموذج = 0.078 قيمة F المحسوبة = 287.170 المعنوية = 0.000				معامل التحديد $R_2 = 0.510$ الخطأ المعياري للنموذج = 0.144 قيمة F المحسوبة = 30.360 المعنوية = 0.000				

جدول (31,2) نتائج تحليل الانحدار للخدمة المصرفية الجديدة على منهجية الابتكار في المصارف العامة و المصارف الخاصة

الخدمة المصرفية الجديدة				المتغيرات
إجمالي العينة				
الدلالة	Sig	T	معامل الانحدار	
-	0.000	18.304	3.099	الثوابت
جوهرية	0.000	7.123	0.189	منهجية الابتكار
معامل التحديد $R_2 = 0.619$ الخطأ المعياري للنموذج $= 0.130$ قيمة F المحسوبة $= 25.409$ المعنوية $= 0.000$				

جدول (32,2) نتائج تحليل الانحدار للخدمة المصرفية الجديدة على منهجية الابتكار في إجمالي العينة

من النتائج نجد أن لمتغير منهجية الابتكار تأثير ذو دلالة معنوية على متغير الخدمة المصرفية الجديدة عند مستوى معنوية 5% حيث كانت المعنوية 0.000 في كل من المصارف العامة وإجمالي العينة في حين كانت 0.001 في المصارف الخاصة، و قوة العلاقة في المصارف الخاصة أعلى منها في المصارف العامة، حيث بلغت 0.716 في المصارف الخاصة و 0.510 في المصارف العامة و 0.619 في إجمالي العينة.

ترتبط قوة العلاقة بين هذين المتغيرين بمدى إدراك الجانب التنفيذي و العملي للابتكار و دوره في خلق الخدمات المصرفية الجديدة، و يمكن فهم تفوق المصارف الخاصة هنا من خلال توفر الأرضية الإدارية و التنظيمية للابتكار و التي يمكن ملاحظتها في الهياكل الإدارية للمصارف الخاصة عينة البحث و التي سبق و أدرجناها في الفصل الأول من القسم العملي، حيث يظهر وجود أقسام لتطوير الخدمات و تكنولوجيا المعلومات في تلك المصارف، و هذا غير متوفر لدى المصارف العامة.

إذاً في ظل وجود البنية الإدارية اللازمة للابتكار و التطوير يصبح من الممكن اتخاذ الإجراءات الكفيلة بإطلاق عملية الابتكار عبر المراحل و الخطوات التنفيذية التي تكون بمجموعها ما يسمى منهجية الابتكار.

3 6 -العلاقة بين منهجية الابتكار و الميزة التنافسية:

توجد علاقة معنوية بين تحقيق الميزة التنافسية و اتباع منهجية عملية للابتكار.

سنقوم هنا بدراسة مدى تأثير منهجية الابتكار في إمكانية تحقيق الميزة التنافسية في كل من المصارف الخاصة و المصارف العامة و على مستوى إجمالي العينة، و سنقارن قوة العلاقة بين متغيري الميزة التنافسية و منهجية الابتكار في المصارف العامة و المصارف الخاصة من خلال تحليل الأرقام الناتجة وتوضيح دلالتها. وفيما يلي جداول نتائج تحليل الانحدار الذي أجريناه على متغيري الفرضية:

الميزة التنافسية								المتغيرات
المصارف الخاصة				المصارف العامة				
الدلالة	Sig	T	معامل الانحدار	الدلالة	Sig	T	معامل الانحدار	
-	0.000	20.487	2.685	-	0.000	7.106	1.435	الثوابت
جوهرية	0.000	4.329	0.117	جوهرية	0.001	8.630	0.347	منهجية الابتكار
معامل التحديد $R_2 = 0.728$ الخطأ المعياري للنموذج = 0.094 قيمة F المحسوبة = 185.736 المعنوية = 0.000				معامل التحديد $R_2 = 0.594$ الخطأ المعياري للنموذج = 0.117 قيمة F المحسوبة = 52.075 المعنوية = 0.000				

جدول (33,2) نتائج تحليل الانحدار للميزة التنافسية على منهجية الابتكار في المصارف العامة و المصارف الخاصة

الميزة التنافسية				المتغيرات
إجمالي العينة				
معامل الانحدار	T	Sig	الدلالة	
الثوابت	1.991	0.000	-	
منهجية الابتكار	0.349	0.000	جوهرية	
معامل التحديد $R_2 = 0.630$ الخطأ المعياري للنموذج $= 0.108$ قيمة F المحسوبة $= 59.012$ المعنوية $= 0.000$				

جدول (34,2) نتائج تحليل الانحدار للميزة التنافسية على منهجية الابتكار في إجمالي العينة

من النتائج نجد أن لمتغير الخدمة المصرفية الجديدة تأثير ذو دلالة معنوية على متغير منهجية الابتكار عند مستوى معنوية 5% حيث كانت المعنوية 0.000 في كل من المصارف الخاصة وإجمالي العينة في حين كانت 0.001 في المصارف العامة، و قوة العلاقة في المصارف الخاصة أعلى منها في المصارف العامة، حيث بلغت 0.728 في المصارف الخاصة و 0.594 في المصارف العامة و 0.630 في إجمالي العينة.

لا شك في أن هنالك ارتباط وثيق بين منهجية الابتكار و تحقيق الميزة التنافسية حيث تمثل الأولى الخطوات العملية باتجاه تحقيق الثانية، و استكمالاً لما بدأناه في الفقرة السابقة بخصوص العلاقة بين منهجية الابتكار و الخدمة المصرفية الجديدة في كل من المصارف الخاصة و العامة، و شرح أسباب تميز المصارف الخاصة و تفوقها على العامة في قوة تلك العلاقة، نؤكد مجدداً على توفر الظروف الموضوعية لمنهجية ابتكار في المصارف الخاصة، بالإضافة إلى سعيها الدؤوب لتحقيق الميزة التنافسية و الذي يظهر جلياً في كثير من الجوانب، بدءاً بالرسالة و الأهداف و انتهاءً بأدق التفاصيل و الإجراءات المتبعة.

3 7 - العلاقة بين استراتيجية الابتكار و الخدمة المصرفية الجديدة:

توجد علاقة معنوية بين ابتكار الخدمات المصرفية الجديدة و اتباع استراتيجية ابتكارية مناسبة. قمنا بإجراء تحليل الانحدار لمتغير الخدمة المصرفية الجديدة على متغير استراتيجية الابتكار وحصلنا على النتائج التالية:

الخدمة المصرفية الجديدة								المتغيرات
المصارف الخاصة				المصارف العامة				
الدلالة	Sig	T	معامل الانحدار	الدلالة	Sig	T	معامل الانحدار	
-	0.000	13.959	2.128	-	0.000	8.680	1.975	الثوابت
جوهريّة	0.000	5.168	0.133	جوهريّة	0.004	4.837	0.111	استراتيجية الابتكار
معامل التحديد $R_2 = 0.780$ الخطأ المعياري للنموذج = 0.099 قيمة F المحسوبة = 43.298 المعنوية = 0.000				معامل التحديد $R_2 = 0.551$ الخطأ المعياري للنموذج = 0.264 قيمة F المحسوبة = 34.475 المعنوية = 0.000				

جدول (35,2) نتائج تحليل الانحدار للخدمة المصرفية الجديدة على استراتيجية الابتكار في المصارف العامة و المصارف الخاصة

الخدمة المصرفية الجديدة				المتغيرات
إجمالي العينة				
الدلالة	Sig	T	معامل الانحدار	
-	0.000	11.988	2.015	الثوابت
جوهريّة	0.000	7.889	0.137	استراتيجية الابتكار
معامل التحديد $R_2 = 0.611$ الخطأ المعياري للنموذج $= 0.187$ قيمة F المحسوبة $= 70.818$ المعنوية $= 0.000$				

جدول (36,2) نتائج تحليل الانحدار للخدمة المصرفية الجديدة على استراتيجية الابتكار في إجمالي العينة

من النتائج المبينة أعلاه نجد أنه لمتغير استراتيجية الابتكار تأثير ذو دلالة معنوية على متغير الخدمة المصرفية الجديدة عند مستوى معنوية 5% و كانت قيمة المعنوية 0.000 في كل من المصارف الخاصة و إجمالي العينة في حين بلغت 0.004 في المصارف العامة، أما قوة العلاقة في المصارف الخاصة فهي 0.780 و هي أعلى منها في المصارف العامة بفارق كبير نسبياً والتي بلغت فيها 0.551، و أخيراً في إجمالي العينة بلغت 0.611.

يعود هذا الفرق في قوة العلاقة بين المصارف الخاصة و العامة إلى وضوح استراتيجيات المصارف الخاصة و تأكيدها على الابتكار و التطوير و اهتمامها بزيادة قيمة أصولها غير المادية من خلال تراكم خبراتها و تجاربها في الابتكار، و تكوين قاعدة بيانات تضاف لها تلك الخبرات

والتجارب. الأمر الذي أكدت عليه التقارير السنوية التي تصدر دورياً عن تلك المصارف سواء على مستوى المجموعات المصرفية التي تتبع لها أو على مستوى المصرف المحلي في سورية.

3 8 - العلاقة بين استراتيجية الابتكار و الميزة التنافسية:

توجد علاقة معنوية بين تحقيق الميزة التنافسية و اتباع استراتيجية ابتكارية مناسبة.

قمنا بإجراء تحليل الانحدار البسيط لمتغير الخدمة المصرفية الجديدة على متغير استراتيجية الابتكار و حصلنا على النتائج التالية:

الميزة التنافسية								المتغيرات
المصارف الخاصة				المصارف العامة				
الدلالة	Sig	T	معامل الانحدار	الدلالة	Sig	T	معامل الانحدار	
-	0.000	14.897	3.366	-	0.000	11.484	2.103	الثوابت
جوهرية	0.000	5.086	0.832	جوهرية	0.000	3.752	1.241	استراتيجية الابتكار
معامل التحديد $R_2 = 0.801$ الخطأ المعياري للنموذج = 0.138 قيمة F المحسوبة = 44.345 المعنوية = 0.000				معامل التحديد $R_2 = 0.513$ الخطأ المعياري للنموذج = 0.174 قيمة F المحسوبة = 31.743 المعنوية = 0.000				

جدول (37,2) نتائج تحليل الانحدار للميزة التنافسية على استراتيجية الابتكار في المصارف العامة و المصارف الخاصة

الميزة التنافسية				المتغيرات
إجمالي العينة				
معامل الانحدار	T	sig	الدلالة	
2.853	13.476	0.000	-	الثوابت
0.946	3.063	0.000	جوهرية	استراتيجية الابتكار
معامل التحديد $R_2 = 0.685$ الخطأ المعياري للنموذج $= 0.192$ قيمة F المحسوبة $= 55.377$ المعنوية $= 0.000$				

جدول (38,2) نتائج تحليل الانحدار للميزة التنافسية على استراتيجية الابتكار في إجمالي العينة

مما سبق نجد أنه لمتغير استراتيجية الابتكار تأثير ذو دلالة معنوية على متغير الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 5% و كانت قيمة المعنوية 0.000 في كل من المصارف العامة و المصارف الخاصة و إجمالي العينة، أما قوة العلاقة في المصارف الخاصة فهي 0.801 و هي أعلى منها في المصارف العامة و التي بلغت فيها 0.513، و أخيراً في إجمالي العينة بلغت 0.685.

تهدف استراتيجيات المصارف الخاصة إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال تقديم خدمات مصرفية جديدة، حيث تجمع تلك العناصر الثلاث (الاستراتيجية، الخدمة المصرفية الجديد، الميزة التنافسية) علاقة وثيقة باتجاه واحد تبدأ باستراتيجية الابتكار و تنتهي بتحقيق الميزة التنافسية.

من التحليل السابق لعلاقة الابتكار و عناصره الأساسية بكل من الخدمة المصرفية الجديدة و الميزة التنافسية، نستنتج أن جميع المتغيرات المستقلة المتمثلة بالابتكار و عناصره ترتبط بعلاقة معنوية بالمتغيرات التابعة المتمثلة بالخدمة المصرفية الجديدة و الميزة التنافسية، و أن العمل المصرفي الابتكاري يجب أن يكون متكامل و مترابط، أي ضرورة توافر جميع عناصر الابتكار لبلورة الهدف الأساسي له و جعله ممكناً و هو ابتكار خدمات مصرفية جديدة و تحقيق الميزة التنافسية التي تضمن التفوق و القيادة في السوق.

خلاصة: قمنا في هذا الفصل باختبار صحة فرضيات البحث و إجراء تحليل الانحدار للتأكد من معنوية العلاقة بين متغيرات البحث، و كانت نتيجة اختبار الفرضيات أنها جميعها محققة، و سنقدم في الفصل التالي مجموعة من المقترحات و التوصيات لكل من المصارف العامة والمصارف الخاصة بالاستناد إلى نتائج الدراسة بالإضافة إلى الملاحظة الشخصية.

الفصل الثالث: النتائج و التوصيات

142	1	مقدمة
142	2	النتائج
142	1.2	المصارف العامة
143	2.2	المصارف الخاصة
143	3	المقترحات و التوصيات
143	1.3	المصارف العامة
145	2.3	المصارف الخاصة
147	4	التوصيات لدراسات مستقبلية

1- مقدمة: Introduction

بعد الانتهاء من إجراء الدراسة الميدانية للمصارف العامة و الخاصة عينة البحث و جمع البيانات وتحليلها، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج و من ثم مجموعة من المقترحات و التوصيات بالاستناد إلى نتائج تحليل تلك البيانات، إضافة إلى الملاحظات الشخصية التي جُمعت مباشرة من قبل الباحث من خلال الزيارات الميدانية إلى فروع تلك المصارف. و سنقوم بعرض تلك النتائج و التوصيات التي توصلنا إليها بالنسبة إلى المصارف العامة والمصارف الخاصة كل على حدة.

2- النتائج:

هنالك مجموعة من النتائج متعلقة بالمصارف العامة و أخرى متعلقة بالمصارف الخاصة و سنقوم بعرضها تباعاً.

2-1- المصارف العامة: من خلال دراستنا للمصرفين (المصرف التجاري، المصرف العقاري) كعينة ممثلة للمصارف العامة، تم التوصل إلى نتائج تعبر عن مشكلات و نقاط ضعف يعاني منها القطاع المصرفي العام في سورية، مع ضرورة الأخذ بالاعتبار أن هذين المصرفين متفوقين على بقية المصارف العامة بجوانب كثيرة.

1. عدم وضوح الاستراتيجيات و الأهداف و عدم امتلاك الموظفين في المستويات الإدارية المتوسطة والدنيا أية رؤى لتلك الاستراتيجيات و الأهداف.
2. ضعف الأنشطة التسويقية و عدم تناسبها مع الخدمات المستهدفة بالعملية التسويقية.
3. عدم توفر البنية الإدارية و التنظيمية اللازمة لعمليات الابتكار و التطوير.
4. ضعف التدريب و التأهيل نتيجة عدم جود مخطط تدريبي واضح يستهدف تعزيز و تقوية جوانب الضعف و القصور في أداء المصرف.
5. عدم وجود أية آلية تنفيذية لتلقي الأفكار الخلاقة و معالجتها.
6. غياب ثقافة الابتكار و التطوير لدى كوادر المصارف العامة.
7. صعوبة الحصول على تمويل لأي خدمة جديدة (بالنسبة للمصرف) بغض النظر عن كونها مبتكرة أم لا.
8. تخلف الإجراءات الإدارية و القوانين النازمة لعمل المصارف العامة و عدم السعي إلى تطويرها و تحسينها لتلائم بيئة العمل المصرفي الجديدة التي فرضتها دخول المصارف الخاصة السوق المصرفية السورية.
9. عدم وجود قاعدة بيانات تعمل على تجميع و تراكم خبرة و تجارب المصرف عبر تاريخه الطويل.

2-2- المصارف الخاصة: من دراستنا للمصارف الثلاثة (بنك عودة، بنك بيلوس، بنك بيمو) الممثلة للقطاع المصرفي الخاص حصلنا على النتائج التالية:

1. ضعف الانتشار الجغرافي لبعض هذه المصارف رغم مضي أكثر من خمسة سنوات على افتتاحها.
2. التنفيذ المركزي للخدمات المصرفية الأساسية في وحدات إدارية تابعة للإدارة العامة.
3. التركيز على خدمات التجزئة و الخدمات التجارية قصيرة الأجل، و ضعف التمويل الاستثماري و العقاري طويل الأجل.
4. وجود رسالة واضحة و العمل على تعزيز الصورة الذهنية للمصرف لدى العملاء من خلال التسويق.
5. الاستثمار الجيد لدعم المجموعات المصرفية التي تنتمي إليها تلك المصارف.
6. وجود نظام اتصالات فعال بين الفروع و الإدارة العامة من شأنه تفعيل العمل على مستوى المصرف ككل.
7. العمل على خلق هوية مشتركة لموظفي تلك المصارف و تعزيز الشعور بالانتماء من خلال برامج الحوافز المادية و المعنوية.
8. ربط الابتكار و التطوير بالصفة المميزة لهوية المصرف و شعاره و تعزيز تلك الفكرة في أذهان العملاء.

3- المقترحات و التوصيات:

توصلنا من خلال دراستنا لهذه المصارف العامة و الخاصة إلى مجموعة من النتائج بناءً عليها أوصينا بمجموعة من المقترحات، من شأنها العمل على تطوير العمل المصرفي السوري العام والخاص و دفعه باتجاه الابتكار و التطوير للارتقاء به إلى مستوى الصيرفة العالمية في البلدان المتقدمة.

3-1- المصارف العامة: من أجل تطوير المصارف العامة و تحقيق الابتكار فيها نوصي بما يلي:

1. تهيئة الظروف و الأدوات اللازمة لتأسيس قسم مستقل للتسويق في المصرف و جعل العملية التسويقية من أهم أولوياته نظراً لبعد مصارف القطاع العام عن ثقافة التسويق و العمل التسويقي.
2. تطوير الهيكل الإداري لهذه المصارف و ضرورة الفصل بين خدمات التجزئة و خدمات الشركات.
3. إخضاع موظفي المصرف من مختلف المستويات لدورات تدريبية تخصصية في التسويق كل بما يتناسب و موقعه و طبيعة عمله.

4. تحديد الأهداف التسويقية و وضع البرامج العملية لتحقيقها بحيث يتم تحديد المهام و المسؤوليات المنوطة بكل قسم و كل موظف.
5. وضع آلية للاستفادة من المعلومات و البيانات و نتائج البحوث التسويقية في عملية تطوير الخدمات المصرفية المقدمة.
6. تأسيس قاعدة بيانات خاصة بالمصرف لدعم جميع الأقسام و العمليات المصرفية و وضع آلية للتغذية العكسية.
7. تطوير مواقع إلكترونية للمصارف العامة على شبكة الإنترنت و الاستمرار بالتوسع في تقديم الخدمات المصرفية عبر الشبكة.
8. الاهتمام بالأشخاص ذوي الميول الابتكارية و توفير الظروف الملائمة لعملهم و تبني دراسة أفكارهم.
9. تأسيس فرق خاصة بالبحث و التطوير و تفعيل مشاركة العاملين في الفروع و المستويات الإدارية الدنيا و بث روح الفريق فيهم.
10. تحديد مصادر الابتكار المتاحة و وضع سلم أولويات لاستثمار تلك المصادر و الاستفادة منها.
11. تحديد مجموعة من الأهداف و المبادئ الخاصة بالمصرف و إيجاد السبل و الوسائل اللازمة لتحقيقها مع ضرورة التطوير و التحديث المستمر لها.
12. تعزيز ثقافة الابتكار و التطوير لدى موظفي المصارف العامة من خلال خلق هوية مشتركة لهم تضمن الفهم الجيد للأهداف و المبادئ و اتباع أساليب مبتكرة في إنجاز العمليات و أداء المهام.
13. ضرورة تخصيص عمليات الابتكار و التطوير بالتمويل اللازم و إدراجها في خطط و موازنة المصرف للأعوام المقبلة.
14. تطوير ثقافة الابتكار في المصرف من خلال تطوير القيم و المبادئ و الأساليب و المهارات وجعلها أكثر مرونة لتواكب التغيرات في عصر السرعة.
15. الاستفادة من التقانات الحديثة في المصارف و تأهيل الكادر القادر على التعامل مع تلك التقانات ومواكبتها باستمرار، و هنا تجدر الإشارة إلى أن المصرف العقاري و المصرف التجاري السوري قد شرعا بتقديم بعض الخدمات الإلكترونية كبداية لتأسيس قاعدة تقنية يمكن تطويرها مستقبلاً.
16. إجراء بحوث تسويق دورية للبقاء على اتصال بالسوق و البحث عن فرص تطويرية جديدة يمكن أن تدعم المصرف و مكانته في السوق.

17. تأسيس فريق للابتكار و التطوير يتكون من ممثلين عن جميع الأقسام و الإدارات في المصرف، هذا الفريق يقود عملية الابتكار و يتولى مهمة متابعة الخطوات العملية على أرض الواقع.

18. تحفيز العاملين على تقديم أفكارهم و مقترحاتهم التي يعتقدون أنها قد تؤدي إلى رفع مستوى الخدمات المصرفية المقدمة و تحسين الأداء.

19. وضع آلية تضمن تلقي جميع الأفكار الابتكارية تمهيداً لمعالجتها.

20. قيام المختصين في فريق الابتكار بغربة تلك الأفكار و إجراء التحليل الفني و الاقتصادي لها و تقرير أي منها ذو جدوى.

21. عدم إهمال الأفكار المجدية و الشروع فوراً بتصميمها من خلال تحديد الخطوات العملية الضرورية لإنتاج تلك الخدمة تمهيداً لتقديمها في السوق على نطاق واسع.

22. ضرورة خلق استراتيجية ابتكار تناسب إمكانيات و أهداف المصرف لضبط عملية الابتكار وتحديد المهام و الواجبات و المسؤوليات.

23. التركيز على هدف تحقيق الميزة التنافسية عند العمل على خلق استراتيجية الابتكار الخاصة بالمصرف.

24. ابتكار خدمات مصرفية جديدة ترقى لتنافس الخدمات المقدمة من قبل المصارف الخاصة.

25. إعادة تصميم و إنتاج الخدمات المقدمة حالياً لتصبح أكثر ملاءمة، و ذلك بهدف كسر التصاميم التقليدية التي لازمت الخدمات المصرفية في سورية على مدى عقود من الزمن.

26. تحقيق عامل المرونة في العمليات الائتمانية للأغراض التجارية كالإقراض لمدد سنة أو سنتين أو ثلاث سنوات، و المقصود هنا المصرف العقاري بشكل خاص.

27. دراسة و تقييم الصعوبات و العقبات التي يمكن أن تعترض عملية الابتكار و التطوير و إيجاد السبل و الوسائل الكفيلة بتذليلها و إزالتها أو التخفيف من أثرها.

28. تأسيس قسم متخصص لدراسة مخاطر الابتكار للخدمات الجديدة و تبني معايير موضوعية لتجنب تلك المخاطر.

29. اتخاذ التدابير الضرورية داخل المصرف بالإضافة إلى التنسيق مع الجهات ذات الصلة لحماية الابتكارات من التقليد دون ترخيص.

3-2- المصارف الخاصة: من أجل تطوير المصارف الخاصة و تحقيق الابتكار فيها نوصي بما يلي:

1. الاستمرار بالانتشار و التوسع من خلال افتتاح فروع و مكاتب خدمات مصرفية جديدة خصوصاً في المحافظات، فقد تم افتتاح عدد معقول من الفروع في العاصمة دمشق لكن باقي المحافظات لا تزال بحاجة إلى مزيد من الفروع.

2. الاهتمام بتقديم الخدمات المصرفية الإلكترونية و خصوصاً الـ *ATM* حيث لازالت أكثر المصارف تكتفي بتقديم تلك الخدمات في الفروع.
3. ضرورة استكمال بعض المصارف الخاصة تأسيس موقع على شبكة الإنترنت و إتاحتها للمستخدمين عبر الشبكة.
4. إدراج اللغة العربية إلى جانب اللغة الإنكليزية في المواقع الإلكترونية للمصارف على شبكة الإنترنت لتسهيل التواصل مع المستخدم السوري.
5. الإسراع بتقديم الخدمات المصرفية عبر شبكة الإنترنت *Internet Banking*.
6. تدريب و تأهيل فريق متخصص للابتكار و التطوير و إعطائه الصلاحيات و القوة التنفيذية اللازمة لإنجاز العمل المطلوب.
7. ابتكار و تطوير خدمات مصرفية جديدة تشبع احتياجات و متطلبات العملاء السوريين.
8. تجنب القوالب التقليدية الجاهزة للخدمات المصرفية في السوق السورية و التركيز على إبداع تصاميم جديدة أكثر جاذبية.
9. التخفيف من الإفراط في تقسيم العمل داخل المصرف و منح الموظف المرونة المناسبة لأداء المهام الأمر الذي ينعكس بدوره على كفاءة الموظف و يعزز خبرته العملية.
10. تفعيل الخدمات الائتمانية طويلة الأجل كقروض الرهن العقاري و تمويل المشاريع الاستثمارية الكبيرة.
11. تطوير و تفعيل التعامل مع الجهات الحكومية حيث لازالت أغلب الخدمات المصرفية المقدمة للوزارات و المؤسسات و الشركات العامة حكراً للمصارف العامة (تقدم المصارف الخاصة للجهات الحكومية فقط خدمة الكفالات المصرفية).
12. نقل التقنية المصرفية و الخدمات المتطورة من الدول المتقدمة مصرفياً و هذا الخيار متاح للمصارف الخاصة كونها مصارف تتبع مجموعات عالمية تمتلك فروع في دول متعددة.
13. بناء برنامج تسويقي متكامل يهدف إلى تنمية الثقافة المصرفية للمواطن السوري و إزالة عوامل القلق من التعامل مع المصارف الخاصة.
14. الابتعاد عن سياسة توظيف الموجودات النقدية بصورة ودائع لدى المصارف العامة و توظيفها بدلاً من ذلك في قطاعات منتجة.
15. الفهم الجيد للقوانين و التشريعات المصرفية السورية و ضرورة الالتزام بها و مراعاتها.
16. تطوير و تحديث برامج الحماية الأمنية لنظم الاتصالات و الشبكات المصرفية.
17. تأسيس فرق متخصصة بالبحوث و الدراسات لأغراض الابتكار و التطوير للخدمات المصرفية تراعي ميول و حاجات السوق السورية.

4-التوصيات لدراسات مستقبلية:

من أجل الدراسات المستقبلية في هذا المجال نوصي بما يلي:

1. تكثيف الدراسات و الأبحاث في مجال الابتكار و التطوير في القطاع المالي السوري بشكل عام والمصرفي بشكل خاص.
2. تناول موضوع الابتكار و التطوير في شركات التأمين السورية العامة و الخاصة.
3. العمل على تعميم ثقافة الابتكار والتطوير في المصارف السورية.
4. العمل على إيجاد سبل و آليات عملية لتعميم الفكر الابتكاري لدى موظفي المصارف.
5. إجراء دراسات مقارنة مع مصارف الدول المجاورة كـلبنان و الأردن مثلاً ضمن نفس الموضوع.
6. الاستفادة من تجارب مصارف الدول الأخرى في هذا المجال.

Abstract :

This research **-Innovating and developing new banking services: a comparative study between some of public and private Syrian banks-** consists of two main parts: theoretical & practical parts, the theoretical part is divided into four chapters, each one discuss an aspect of innovation and development banking, while the practical part consists of three chapters will be mentioned later.

This research assumed relation between innovation and its key elements (environment, methodology, strategy) as independent variables with both competitive advantage and new banking service as dependent variables, and these hypotheses have been tested in some of Syrian public and private banks (research sample).

back to the theoretical part of the research, In the first chapter we have dealt with the concept of innovation in general and the definition of innovative new banking services that are the focus of this research, also we have stated the importance of marketing information in the innovation process and the close relationship between innovation & marketing, as we dealt with the concept of innovative marketing and it's mix which promotes the role of innovation in marketing work. This chapter is an introduction to enter in the search and display more advanced deep aspects in the innovation of new banking services, and this is what we have done in subsequent chapters, where we dealt in Chapter II of Theoretical Part with seven pillars essential of innovation and development of new banking services (*personal creative, environmental innovation, sources of innovation, funding, culture of innovation, technology and marketing research*), each of these elements play a pivotal key role in creating proper conditions for innovation process.

The third chapter was dedicated to the practical steps of innovate new banking services, Which we gave it the term "Innovation Methodology ", this methodology consists of thirteen stages. It begins with establishing a team for innovation and development, mandated to lead and to manage the process of innovation in the bank, represented in generating of service ideas the point of inception, and then comes the stage of screening ideas to exclude non feasible ideas, then the stage of technical and economical analysis and analyze the feasibility of ideas which aim to

exclude ideas that are Technically impossible to implement and economically not viable, then development phase and determining specifications and characteristics of the service to be marketing tested in the subsequent phase as well as developing marketing strategy, then the final determination of specifications and characteristics of the service after commercial analysis, then starting to designing the service through a series of practical actions that make up the new banking service, after generating the new service, we move on to the stage of production and providing after testing in the market through trial presentation in the market to make sure of usability marketing.

Finally, last of the theoretical part, fourth chapter , that discuss three important aspects: the *strategy of innovation* ,the *challenges* and difficulties impede the innovation process, and *risks of innovation*, in *strategy of innovation* we have discussed the concept of innovation strategy and its role in creating competitive advantage in addition to review the most important strategies of innovation and development, while challenges of innovation distinguish between two types of challenges external challenges and internal challenges, and finally risks of innovation, that discuss the most important forms of risk , standards to avoid it and how to protect innovations.

The research sample consists of five banks two of them are public (Commercial Bank of Syria, Real Estate Bank) other three are private banks (Bank Audi Syria, Byblos Bank Syria, Banque Bemo Saudi Fransi, Syria) they were reviewed in the first chapter of the practical part, and then in the second quarter, we analyze the results of questionnaire that was distributed to the banks staff “research sample:, .results of the analysis show that all the above mentioned hypotheses are true, and according to the field study results we reached to a set of recommendations and proposals for each the public and private Syrian banks most of these recommendations and proposals focus on the need to create appropriate conditions to launch the process of innovation and development in these banks.

Search elements: *marketing, innovation, new banking service, competitive advantage.*

قائمة المراجع

1 - الكتب:

1-1 - باللغة العربية:

1. أبو النصر، مدحت (2004): تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد و المنظمة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1.
2. البكري، ثامر (2007): استراتيجيات التسويق، جبهة للنشر و التوزيع، عمان، ط1.
3. الحمود، عمرحمدو (2005): تقنيات التسويق، شعاع للنشر و العلوم، حلب، ط1.
4. الخضير، محسن أحمد (1999): التسويق المصرفي، إيتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، ط1.
5. الدوري، زكريا و أحمد علي صالح (2009): الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال: قراءات وبحوث، اليازوري، عمان، الطبعة العربية.
6. الزياد، محمد عواد (2008): اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دارصفاء، عمان، ط1.
7. السلمي، علي (2001): إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، ط1.
8. الصرن، رعد (2000): إدارة الابتكار و الإبداع (1) الأسس التكنولوجية و طرائق التطبيق، دار الرضا، دمشق.
9. الصرن، رعد (2000): إدارة الابتكار و الإبداع (2) كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات، دمشق، ط1.
10. الصميدعي، محمود جاسم و بشير عباس العلق (2003): أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، دار المناهج، عمان.
11. الصيرفي، محمد (2007): الحل الابتكاري للمشكلات، مؤسسة حورس الدولية، سلسلة إصدارات التدريب الإداري، الإسكندرية.
12. الضمور، هاني (2005): تسويق الخدمات، داروائل للنشر، عمان.
13. الطائي، حميد و محمود الصميدعي، و بشير العلق، و إيهاب علي القرم (2007): الأسس العلمية للتسويق الحديث: مدخل شامل، دار اليازوري، عمان، الطبعة العربية.
14. العجارمة، تيسير (2005): التسويق المصرفي، دار الحامد، عمان، ط1.
15. العطيات، محمد بن يوسف النمران (2006): إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير: رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي و العشرين، دار الحامد، عمان، ط1.
16. العلق، بشير و الطائي، حميد (2009): تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي، دار اليازوري، عمان، الطبعة العربية.

17. العلاق، بشير و الطائي، حميد (2008): تطوير المنتجات و تسعيرها، دار اليازوري، عمان، ط1.
18. العلاق، بشير و الطائي، حميد (1999): تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي، دار زهران، عمان، ط1.
19. الفضل، مؤيد (2008): الأساليب الكمية في التسويق: تطبيقات في منظمات الأعمال الإنتاجية و الخدمية، دار المسيرة، عمان، ط1.
20. المساعد، زكي خليل (2001): التسويق في المفهوم الشامل، دار زهران، عمان، ط2.
21. بلوط، حسن ابراهيم (2005): المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، ط1.
22. بول ميتز (2000): استثمار الأبداع في عالم الأعمال: من الفكرة إلى المنتج، ترجمة: حسين علي، دار الرضا للنشر، دمشق، ط1.
23. بيتر داركر (1994): الإدارة للمستقبل: التسعينات و ما بعدها، ترجمة: صليب بطرس، الدار الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة.
24. توفيق، عبد الرحمن (2003): إدارة المستقبل: القيادة، التفكير، التسويق، مركز الخبرات المهنية للإدارة بمبيك، القاهرة، ط1.
25. توم بيترز (1995): ثورة في عالم الإدارة، ترجمة: محمد الحيدري، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة.
26. جون كاو (2001): الإبداع في المشروعات و دور الارتجال الحر، ترجمة: أسعد حليم، مركز الأهرام للترجمة و النشر، القاهرة.
27. جي جوناثان جاباي (2001): التسويق الابتكاري، مكتبة الشقري، الرياض.
28. دعبول ، محمد زاهر (2003): مبادئ تسويق الخدمات، دار الرضا، دمشق، ط1.
29. ريتشارد نورمان (2005): إدارة الخدمات: الاستراتيجية و القيادة في أعمال الخدمات، ترجمة: عمرو الملاح، العبيكان، الرياض، ط1.
30. عبد العظيم، محمد (2008): التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1.
31. عبيدات، محمد ابراهيم (2006): تطوير المنتجات الجديدة: مدخل سلوكي، دار وائل، عمان، ط3.
32. علي، حسين (2000): الأساليب الحديثة في التسويق: الدليل العلمي للاستراتيجيات والخطط التسويقية، دار الرضا للنشر، دمشق، ط1.
33. كشت، ابراهيم (2005): دليل القانونيين إلى الأعمال المصرفية، البنك الأردني الكويتي، دائرة المكتبة الوطنية، عمان.

34. ناصر، محمد و غياث الترجمان (2005): **تسويق الخدمات**، منشورات جامعة دمشق، دمشق.
35. معلا، ناجي (1995): **استراتيجيات التسويق في المصارف و المؤسسات المالية**، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، ط1.
36. معلا، ناجي (1994): **أصول التسويق المصرفي**، معهد الدراسات المصرفية، عمان، ط1.
37. و.أ.ب بفردج (1992): **فن البحث العلمي**، ترجمة: زكريا فهمي، دار اقراء، بيروت، ط1.
38. وليام أوشي (1998): **النموذج الياباني في الإدارة: نظرية Z** ، ترجمة: حسن محمد يس، معهد الإدارة العامة، السعودية.

1-2- باللغة الإنكليزية:

1. Awad Elias (2002): **Electronic Commerce: from vision to Fulfillment**, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
2. Cox, Barbara G. and Koelzer (2004): **Internet Marketing**, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
3. Benjamin Schneides (1990): **Organizational Climate**, Boss Publichers, San Francisco.
4. Christopher Lovelock, Lawren Wright (2001): **Principles of Services Marketing**.
5. Dale Brethauer (2002): **New Product Development and Delivery: Ensuring Successful Products Through Integrated Process Management**, AMACOM, Printing Number 10, New York.
6. D.A.Aaker (1995): **Developing Business Strategies**, John Wiley and Sons, Inc, New York.
7. D.R.Dension (1990): **Corporate Culture & Organizational Climate**, N.Y John Waley & Sam.
8. Faiz Gallouj (2002): **Innovation in the Service Economy: the New Wealth of Nations**, Edward Elgar Publishing Limited, University of Lille.
9. James A. Fitzsimmons, Mona J. Fitzsimmons (2006): **Service Management: Operations, Strategy, Information, Technology**, McGraw-Hill/Irwin, Fifth Edition.
10. James A. Fitzsimmons, Mona J. Fitzsimmons (2000): **New Service Development: Creating Memorable Experiences**, Sage publication, Inc, London.
11. John R.Schermerhorn (1997): **Organizational Behavior**, John Wiley and Sons Inc, New York.
12. Joseph, P.T (2004): **E-commerce: a Managerial Perspective**, Prentice Hall of India, Private Limited, New Delhi.
13. Karl T. Ulrich, Steven D. Eppinger (2008): **Product Design and Development**, McGraw-Hill/Irwin, Fourth Edition.

14. Merle Crawford, Anthony Di Benedetto (2008): **New Product Management**, McGraw-Hill/Irwin, Ninth Edition.
15. Michale E. McGrath (2004): **Next Generation: Product Development: How to Increase Productivity, Cut Costs, and Reduce Cycle Times**, McGraw-Hill/Irwin, New York.
16. Michel Robert (1995): **Product Innovation Strategy: Pure & Simple: How Winning Companies Outpace their Competitors**, McGraw-Hill, Inc, New York.
17. Michael E. Porter (1985): **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, the Free Press, New York
18. Merle Crawford, Anthony Di Benedetto (2008): **New Product Management**, McGraw-Hill/Irwin, Ninth Edition.
19. Philip Kotler (2003): **Marketing management**, Prentice Hall, London.
20. Philip Kotler (1996): **Principles of Marketing**, Prentice Hall, London.
21. Paul Trott (2005): **Innovation Management and New Product Development**, FT Prentice Hall, University of Portsmouth Business School, London, Third Edition.
22. Robin Murray, Julie Caulier-Gricemm, Geoff Mulgan (2010): **The Open Book of Social Innovation**, the young foundation LAB.
23. Roger G. Shroeder (1989): **Operations Management**, McGrawHill Book Company, New York.
24. Stefan H. Thomke (2007): **Managing Product and Service Development**, McGraw-Hill/Irwin, Harvard Business School, New York.
25. Turban, E. Lee, J. Viehland (2004): **Electronic Commerce: A managerial Perspective**, Pearson Education, Inc, New Jersey.
26. Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner (2003): **Service Marketing: International Cutomer Focus Across the Firm**, McGraw-Hill/Irwin, Third Edition.
27. William M. Pride and O.C. Ferrell (2000): **Marketing: Concepts and Strategies**, Houghton Mifflin Co, Boston.

2 -البحوث و الدراسات:

2-1 - باللغة العربية:

1. الأحمد، حسان (1996): الخدمات المصرفية وتسويقها في المصارف التجارية السورية، أطروحة ماجستير غير منشورة، إشراف: د. زكي حنوش، د. عادل رجب، كلية الاقتصاد، جامعة حلب.
2. الحداد، عوض (2000): نحو استراتيجية متكاملة للتخطيط لإنشاء نظام للتسويق الإلكتروني، المؤتمر العلمي السنوي الثاني للاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، المجلس الأعلى للجامعات بمصر، المجلد الأول، 7/6 نيسان.

3. الصرن، رعد (2005): طريقة جديدة لدراسة جودة الخدمات في القطاع المصرفي: دراسة ميدانية مقارنة بين بعض المصارف السورية و الاردنية، **أطروحة دكتوراه** غير منشورة، إشراف: أ.د. عبد اللطيف عبد اللطيف، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
4. نادر، طوني (2004): اتجاهات المتعاملين حول الخدمة المصرفية المقدمة من قبل المصرف التجاري السوري: دراسة ميدانية، **أطروحة ماجستير** غير منشورة، إشراف: د. سليمان الفارس، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
5. ملكاوي، نازم (2007): نظم المعلومات و المعرفة و أثرهما في الإبداع: دراسة في البنوك التجارية الأردنية، **أطروحة دكتوراه** غير منشورة، إشراف: د.محمد الحسين، د.عبد الستار العلي، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.

2-2 - باللغة الإنكليزية:

1. Afroditi Kero (2010): Banks Risk Taking, Financial Innovation and Macroeconomic Risk, **European University Institute**.
2. Alan Freeman (2009): Creativity in the Age of the Internet, **University of Manitoba, MPRA Munich Personal RePEc Archive**, May, pp8-14.
3. Andres Juhkam (2003): Financial Innovation in Estonia, **PRAXIS Center for Policy Studies**, Estonia.
4. Andrew Tylecote (2000): Innovation in Banking: A Review from the Point of View Corporate Governance, **Sheffeld University School SUMS**, University of Sheffeld, UK.
5. Anna Lenka Schlosser, Bernd Hartmann (2009): Creative Idustries in Northwest Europe: Mapping Innovation Opportunities, **Economic Development Department**, Project Part-Financed by the EuropeanUnion.
6. Arja Kuusisto, Seliina Paallysaho(2008): Customer Role in Service Production and Innovation: Looking for Directions for Future Research, **Lappeenranta University of Technology**.
7. **Capgemini for the Instituto Espanol de Analistas Financieros** (2006): Innovation in Financial Markets: Best Practices in Private Banking, Madrid, September.
8. **CBRC China Banking Regulatory Commission** (2006): Guidelines for Financial Innovation of Commercial Banks, Beijing, December.
9. Chris Voss & Leonieke Zomerdijs (2007): Innovation in Experiential Services – Empirical View, **London Business School**, London.
10. Claire O’Conner, Henry Volans (2010): Open Innovation: from Marginal to Mainstream, Manchester Institute of Innovation Research, **NESTA Making Innovation Flourish**, april.
11. Craig M. Froehle, Aleda V. Roth, Richard B. Chase, Christopher A. Voss (2000): Antecedents of New Service Development Effectiveness: An Exploratory Examination of Strategic Operations Choices, **Journal of Service Research**, august, Vol(3), No(1), pp3-7.

12. Daniels. K (2003): Asking a Straightforward Question: Managers' Perceptions and Managers' Emotions, **British Journal of Management**, Vol (14), No (3).
13. Day.GS & Wensley.R (1988): Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority, **Journal of Marketing**, Vol (52), No(1), pp8-21.
14. Deborah Doughery and C.Handy (1996): Sustained Product Innovation, **Academy of Management Journal**, Vol (39), No (5).
15. Fiona Patterson, Maura Kerrin, Phillipa Coan (2009): Everyday Innovation: How to Enhance Innovative Working in Employees and Organisations, **NESTA Making Innovation Flourish**, Decenber, London.
16. European commission (2009): Intrapreneurship: A Trade Union Strategy for Innovation in European Companies, **StartPro EUROCADRES**.
17. Elvira Uyarra(2010): Opportunities for Innovation Through Local Government Procurement, Manchester Institute of Innovation Research, **NESTA Making Innovation Flourish**, may
18. Frances X.Frei & Patrick T.Harker & Larry W.Hunter (1998): Innovation in Retail Banking, **Financial Institutions Center**, The Wharton School, University of Pennsylvania.
19. Franklin Allen & Douglas Gale (1998): Innovation in Financial Services: Relationships and Risk Sharing, **Financial Institutions Center**, The Wharton School, University of Pennsylvania.
20. Geoff Mason, Kate Bishop, Catherine Robinson (2009): Business Growth and Innovation: the Wider Impact of Rapidly-Growing Firms in UK City-Regions, **NESTA Making Innovation Flourish**, October, London.
21. Hasan Bakhshi (2009): Soft Innovation: Towards a More Complete Picture of Innovative Change, **NESTA Making Innovation Flourish**, July.
22. Ikujiro Nonaka (1991): the Knowledge-creating Company, **HBR Harvard Business Review**, Vol (69), No (6), Nov-Dec, pp 96-105.
23. Jacques R.Bughin, Michael Chui, Brad Johnson (2008): The Next Step in Open Innovation, **Mckinsey on Business Technology**, Fall, pp23-29.
24. Jeremy Howells(2007): **Fostering Innovation in Services**, the Expert Group on Innovation in Services, University of Manchester, UK.
25. Jonathan Kestenbaum (2008): Total Innovation: Why Harnessing the Hidden Innovation in High-Technology Sectors is Crucial to Retaining the UK's Innovation Edge, **NESTA Making Innovation Flourish**, May, London.
26. Jonathan Kestenbaum (2009): The Vital 6 Per Cent:How High-Growth Innovative Businesses Generate Prosperity and Jobs, **NESTA Making Innovation Flourish**, October.
27. Jonathan Haskel, Tony Clayton, Peter Goodridge, Annarosa Pesole, David Barnett, Graeme Chamberlin, Richard Jones, Khalid Khan, Alex

- Turvey (2009): *Innovation, Knowledge Spending and Productivity Growth in the UK*, **NESTA Making Innovation Flourish**, November.
- 28.Lara Srivastava & Robin Mansell (2004): *Electronic Cash and the Innovation Process: A User Paradigm*, **Science Policy Research Unit**, University of Sussex, Brighton, UK.
- 29.Lord David Currie, Iain Gray, Nigel Thrift (2009): *The Innovation Index:Measuring the UK's Investment in Innovation and its Effects*, **NESTA Making Innovation Flourish**, November.
- 30.Michael Harris, David Albury (2009): *The Innovation Imperative*, **NESTA LAB**, March.
- 31.Michael Porter (1991): *The Competitive Advantage of Nations*, **HBR Harvard Business Review**, Vol(68), No(2), Mar-Apr, pp73-91.
- 32.Mosab Zineldin (2007): *Quality, Innovation, Differentiation (QID) Management and Competitiveness in the Financial Sector: A Tool for Overcoming Financial and Banking Crises* **Journal of Financial Transformation**, , Capco Institute, pp96-103.
- 33.Odile Quintin, Katarina Mathernova, Sylvain Pasqua (2009): *The Impact of Culture on Creativity: A Study Prepared for the European Commission*, **KEA European Affairs**.
- 34.Paulo Antonio Zawislak, Mauro Borges, Douglas Wegner, Andre Santos, Cristina Castro-Lucas (2008): *Towards the Innovation Function*, **Journal of Technology Management & Innovation**, November, Vol(3), No(4), pp17-30.
- 35.Pedro Oliveira, Eric von Hippel(2009): *Users as Service Innovators: The Case of Banking Services*, **MIT Sloan School of Management**, August,
- 36.Pun-Arj Chairatana(2009): *Knowledge, Innovation, and Service Understanding Interaction and Impact in Intangible Dimension of Innovation*, **ASIALICS**, Hong Kong.
- 37.Raiji Jarvinen & Uolevi Lehtinen (2004): *Innovative Consumer e-Services in the Financial Sector*, **School of Business Administration**, University of Tampere, Tampere, Finland.
- 38.Rebecca Henderson (1994): *Managing Innovation in the Information Age*, **HBR Harvard Business Review**, Vol (72), No (1), Jan-Feb, pp100-105.
- 39.Richard J.Tersine (1980): *Production/Operations Management*, **North Holland**.
- 40.Robert Cooper (1998): *Product Leadership: Creating & Launching Superior New Products*, **New York**.
- 41.Robert G.Harris and D.C.Mowery (1990): *Strategy for Innovation: An Overview*, **California Management Review**, Spring.
- 42.Roport M.Price (1996): *Technology and Strategies Advantage*, **California Management Review**, Spring.

43. Tatyana Medvedeva¹, Matjaz Mulej, Zdenka Zenko, Vojko Potocan (2007): *Innovation management Course for Future way Managers, Logistics & Sustainable Transport*, Vol(1), No(2), pp1-10.
44. Sami Mahroum, Rob Huggins, Naomi Clayton, Kathy Pain, Peter Taylor (2008): *Innovation by Adoption: Measuring and Mapping Absorptive Capacity in UK Nations and Regions, NESTA Making Innovation Flourish*, October, London,
45. Stephen Flowers, Eric von Hippel, Jeroen de Jong, Tanja Sinozic (2010): *Measuring User Innovation in the UK: The Importance of Product Creation by Users, NESTA Making Innovation Flourish*, april,
46. Seliina Paallysaho (2008): *Customer Interaction in Service Innovations, Lappeenranta University of Technology*.
47. Ted Dacko (2004): *Marketing Mix, European Pharmaceutical Executive*, Mar/Apr, article number (641).
48. The Aspen Institute (2007): *Center for Business Education*, Fall.
49. *The Canadian Bankers Association's Submission on Innovation Strategy – Canada's Innovation Strategy (2002): Banking and Innovation: A Canadian Success Story*.
50. Todd R. Kaplan (2006): *Why Banks Should Keep Secrets, University of Exeter, UK*.
51. Vikram Manasharamani (2005): *Towards a Theory of Services Innovation: an Inductive Case Study Approach to Evaluating the Uniqueness of Services, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge*.
52. Ville Ojanen, Marinka Lanne, Markku Reunanen, Helena Kortelainen, Tuomo Kassi (2008): *New Service Development: Success Factors From The Viewpoint Fleet Asset Management of Industrial Services Provider, VTT Technical Research Centre of Finland*, march.
53. W.Scott Fram & Lawrence J.White (2002): *Empirical Studies of Financial Innovation: Lots of Talk, Little Action? Stern School of Business, New York University, New York*.
54. William Mceloy (1996): *Implementing Strategic Change Through Project, International Journal of Project Management*, Vol (14), No (6).

3- القوانين و المراسيم التشريعية:

1. مرسوم المصرف العقاري (2005): *المصرف العقاري: مؤسسة عامة، دمشق، ص 5-7*.
2. القانون رقم (28) تاريخ 2001/4/16 القاضي بتأسيس مصارف خاصة في سورية، ص 1.

4 التقارير السنوية:

1. بنك بيمو السعودي الفرنسي سورية (2008): التقرير السنوي لعام 2008، الإدارة العامة، دمشق.
2. بنك بيبلس (2008): التقرير السنوي لعام 2009، الإدارة العامة، دمشق.
3. بنك عودة (2008): التقرير السنوي لعام 2008، الإدارة العامة، دمشق.

5 المواقع الإلكترونية:

1. www.eblf.com موقع بنك فرنسبنك
2. www.byblosbank.com موقع بنك بيبلس
3. www.banqueaudi.com موقع بنك عودة
4. www.reb.sy موقع المصرف العقاري
5. www.cbs-bank.com موقع المصرف التجاري السوري
6. www.Chambank.com موقع بنك الشام
7. www.bankofjordansyria.com موقع بنك الأردن سورية
8. www.sgbsy.com موقع بنك سورية و الخليج
9. www.bso.com.sy موقع بنك سورية و المهجر
10. www.siib.sy موقع بنك سورية الدولي الإسلامي
11. www.arabbank-syria.com موقع البنك العربي سورية
12. www.ibtf.com.sy موقع المصرف الدولي للتجارة و التمويل
13. www.bbsfbank.com موقع بنك بيمو السعودي الفرنسي
14. www.agrobank.org موقع المصرف الزراعي التعاوني
15. www.industrialbank.gov.sy موقع المصرف الصناعي
16. www.banquecentrale.gov.sy موقع مصرف سورية المركزي
17. Google.com
18. www.emeraldinsight.com
19. www.service-innovation.org
20. www.fs-innovation.org
21. www.wikipedia.org
22. www.4shared.com
23. www.uvm.edu
24. www.northwestern.edu

6- البحوث و المقالات الإلكترونية

6-1- باللغة العربية:

1. العزاوي، محمد عبد الوهاب(2009): تطور الخدمة المصرفية، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، [http://: forum.univbiskra.net](http://forum.univbiskra.net).

6-2- باللغة الإنكليزية:

1. Alec Shuliner (2004): *the Threat Environment: Security Challenges and Financial Services Innovation*, alecbacelconsulting.com
2. IBM Global Business Services – research Team (2007): *Driving Innovation and ROI (Return on Investment) in Banking*, ibm.com
3. Micheal Mckeen and Booz Allen (2004): *Innovating Customer Service: Retail Banking's New Frontier*,
4. *Strategy+Business/Knowledge*. Wharton.com
5. Vicky Pryce (1994): *Innovation-your Move*, DTI:Department of Trade and Innovation, dti.gov.uk/innovation.

ملحق البحث: الاستبانة

يقوم الباحث بإعداد دراسة ميدانية حول ابتكار و تطوير الخدمات المصرفية في المصارف السورية، يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بإحدى الإجابات وفقاً للترتيب التالي:

(5) موافق بشدة، (4) موافق، (3) حيادي، (2) غير موافق، (1) غير موافق بشدة. و ذلك بوضع إشارة على الرقم الذي يعبر عن إجابتك علماً بأن إجاباتكم ستعامل بشكل سري و لغايات البحث العلمي فقط و ليس مطلوب منك ذكر اسمك، مع العلم أن مصطلح الابتكار في أسئلة الاستبيان يشمل أي ابتكار أو تطوير أو تحسين في الخدمات المصرفية و الاجراءات الإدارية و التنظيمية المتبعة داخل المصرف، و المقصود بالتقانة هو التكنولوجيا الحديثة في مجال الإلكترونيات و الاتصالات و الأنترنت.

الجنس	ذكر	أنثى		
العمر	أقل من 30	31-40	41-50	50 فأكثر
المركز الوظيفي	كاتب	معاون رئيس شعبة	رئيس شعبة	معاون مدير
المؤهل العلمي	شهادة إعدادية	شهادة ثانوية	شهادة جامعية	شهادة ماجستير
الخبرة (سنة)	5-1	6-10	11-15	16 فأكثر

الابتكار	
1	يشمل الابتكار الأنشطة التسويقية و الذي يسمى التسويق الابتكاري.
2	يزيد الابتكار من قدرة المصرف على المساومة في تحديد الأسعار.
3	يؤدي الابتكار إلى تطوير مزيج الخدمات المصرفية المقدمة.
4	يهدف الابتكار الى تخفيض تكلفة تقديم الخدمات.
5	تعبّر الزيادة في مستوى جودة الخدمة الجديدة عن مدى نجاح عملية الابتكار.
6	يخفض الابتكار الوقت اللازم لحصول العميل على الخدمة.
7	إن تبسيط الإجراءات و توفير الجهد اللازم لتقديم الخدمة يعتبر أحد أهم أهداف الابتكار.
8	يشمل الابتكار تحسين أداء الموظفين المسؤولين عن تقديم الخدمات.
9	يقوي الابتكار المركز التنافسي للمصرف.
10	الابتكار يعني التفرد بتقديم خدمات متميزة من أجل اكتساب ميزة تنافسية.
البيئة الابتكارية	
11	يتطلب الابتكار وجود الشخصية الابتكارية القادرة على الخلق و الإبداع.
12	يتطلب الابتكار مشاركة العاملين و بث روح الفريق فيهم.
13	يلعب متخصصوا البحوث و التطوير و الدراسات التي ينجزونها دوراً مهماً في الابتكار.
14	يعتبر المنافسون و عملاء المصرف مصدراً مهماً من مصادر الابتكار.
15	يتطلب الابتكار إنفاقاً استثمارياً كبيراً.
16	لإتمام عملية الابتكار يجب توفير مصادر تمويل مستقرة.

17	نجاح عملية الابتكار تتطلب ترسيخ المفاهيم الابتكارية في ثقافة المصرف.
18	تلعب البيئة التشريعية و القانونية دوراً مهماً في تشجيع أو تعطيل الابتكار.
19	تساعد بحوث التسويق في الحصول على الأفكار الابتكارية.
20	القطاع المصرفي من أكثر القطاعات استفادة من التطور التقني الكبير في دعم عملية الابتكار.
21	تشكل التقنية أحد أهم مجالات الابتكار و التطوير المصرفي في العصر الحديث.
22	يساعد الأنترنت و تقنية الاتصالات في الحصول على المعلومات و تبادلها بفاعلية و بما يخدم عملية الابتكار.
منهجية الابتكار	
23	لا بد من وجود فريق للابتكار و التطوير في المصرف لإدارة عملية الابتكار.
24	كل ابتكار يبدأ بفكرة.
25	ليس بالضرورة أن تتحول جميع الأفكار الابتكارية إلى خدمات مُبتكرة.
26	من الضروري إخضاع الخدمة الجديدة للتحليل الفني و التجاري.
27	يجب تحديد مواصفات الخدمة الجديدة بما يتناسب مع حاجات السوق قبل البدء بتصميمها.
28	قبل البدء بإنتاج الخدمة و تقديمها للسوق يجب إجراء اختبارات السوق عليها.
29	من الأفضل تطوير الاستراتيجية التسويقية للمصرف بما يتناسب مع الخدمة الجديدة.
استراتيجية الابتكار	
30	لا بد من وجود استراتيجية للابتكار في المصرف.
31	عدم وجود استراتيجية للابتكار يؤدي إلى تشتيت الجهود المبذولة.
32	تتطلب استراتيجية الابتكار من جميع أقسام المصرف العمل كفريق واحد لتحقيق الابتكار.
33	الاستراتيجية الجيدة تقوم بالربط الفعال بين السوق و الابتكار.
34	استراتيجية الابتكار تؤمن استجابة الخدمة الجديدة لاحتياجات و رغبات العميل.
35	يتبع المصرف الذي أعمل به استراتيجية للابتكار.