

جامعة وهران

كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية

المدرسة الدكتورالية للاقتصاد وإدارة الأعمال

مذكرة تخرج لنيل الماجستير في إدارة الأعمال

تخصص: إستراتيجية

الموضوع:

الإبداع البنكي

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

تحت إشراف:

شرشم محمد

من إعداد:

مولفرفة فاطمة الزهراء

أمام لجنة المناقشة:

2013/12/19

رئيسا: كربالي بغداد

أستاذ التعليم العالي جامعة وهران

مقررًا: شرشم محمد

أستاذ محاضر "أ" جامعة وهران

مناقشا: بوزادي داود سلطانة

أستاذة محاضر "أ" جامعة U.S.T.O

مناقشا: عمرون الصديق

أستاذ محاضر "أ" جامعة وهران

السنة الجامعية: 2014/2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى من كان السبب في نجاحي بعد الله الوالدين الكريمين

إلى جدتي أطال الله في عمرها

إلى إخوتي محمد الأمين، يونس، اسماعيل، خديجة أميرة

إلى كل أصدقائي خاصة سهيلة عبد الجبار وخالد بن يامين

إلى كل من أحب وأحترم

إلى كل من يتمنى لي الخير

إلى كل من يسعى ويناضل في سبيل العلم

إلى وطني الغالي الجزائر

إلى فلسطين الحبيبة

تُشكـرات

بعد الشكر والحمد لله تعالى على نعمه وفضله، والصلاة والسلام على رسول الله صلى الله عليه وسلم.
وإذ كان لا بد من شكر فإننا لا نبالغ إن قلنا بأن الكلمات لا تكفي مهما ثقلت معانيها فأسمى تقدير لما قدمه

لهذه الدراسة من خلال توجيهاته وتحفيزاته ودعم، الدكتور: شرشم محمد

كما أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير للأساتذة الذين رافقونا خلال جميع المراحل الدراسية، أخص بالذكر
من كان لي القدوة والمثل الأعلى : بروفيسور أحمد بويعقوب، الدكتور طاهر لعرج، الدكتور فقيه عبد الحميد.

كما لا أنسى أساتذتي بجامعة بشار: طافر زهير، شريفي مسعودة، عبد القادر بودي، معاشو لخضر.

كما لا أنسى عمال مكتبة جامعة بشار وعمال مكتبة جامعة وهران: زوليخة، مداني، هوارية، سارة، شميسة،
فتيحة.....

كما لا أنسى من كان يسهر على توفير أحسن الأجواء الدراسية لنا عامالات الإدارة، السيدات: خلفون
زوليخة، تواتية، فاطيمة، سارة.

كما لا أنسى عمال ومسؤولي وكالة ومديرية بنك الفلاحة والتنمية الريفية بشار وعلى رأسهم ومدير وكالة بشار
السيد توهامي.

كما أتوجه بخالص الشكر للزملاء الذين ساهموا بطريقة أو بأخرى في اغناء هذا الجهد فلهم مني كل التقدير.

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
I	الإهداء.....
II	الشكر.....
III	فهرس المحتويات.....
IV	فهرس الجداول.....
IIV	فهرس الأشكال.....
IIIV	فهرس الملاحق.....
VI	الملخص.....
أ-ز	مقدمة.....
48-1	الفصل الأول: الإبداع كمدخل لتطوير الخدمات.
1	تمهيد الفصل الأول.....
2	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإبداع.....
2	المطلب الأول: تعريف الإبداع والفرق بينه وبين الابتكار.....
4	المطلب الثاني: تطور الفكر الإبداعي.....
5	المطلب الثالث: خصائص الإبداع.....
8	المطلب الرابع: دوافع الإبداع ومعوقاته.....
12	المبحث الثاني: أنواع الإبداع وآثاره.....
12	المطلب الأول: أنواع الإبداع.....
17	المطلب الثاني: آثار الإبداع.....
20	المطلب الثالث: الأهمية المالية والتجارية للمنتوج الجديد.....
20	المطلب الرابع: المخاطر التي تواجه المنتوج الجديد وأسباب فشله.....
23	المبحث الثالث: مراحل الإبداع على مستوى الخدمة.....
24	المطلب الأول: مرحلة خلق الفكرة (البحث عن الأفكار).....
28	المطلب الثاني: مرحلة بناء الفكرة.....
29	المطلب الثالث: مرحلة اختبار الخدمة.....
31	المطلب الرابع: مرحلة تقديم الخدمة للسوق وتقييمها.....
34	المبحث الرابع: الإبداع في المنظمة.....
34	المطلب الأول: نظريات الإبداع.....
37	المطلب الثاني: تصنيفات الإبداع.....
41	المطلب الثالث: آثار الإبداع في المؤسسة وطرق اعتماده.....
45	المطلب الرابع: العوامل التي يركز عليها الإبداع في المؤسسة.....
48	خاتمة الفصل.....

فهرس المحتويات

100-50	الفصل الثاني: التسويق المصرفي
50	تمهيد الفصل الثاني.....
51	المبحث الأول: مفاهيم حول الخدمة والخدمة المصرفية.....
51	المطلب الأول: تعريف الخدمة وأنواعها.....
53	المطلب الثاني: خصائص الخدمة المصرفية.....
57	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تسويق الخدمة المصرفية.....
60	المطلب الرابع: مراحل تطور الخدمة المصرفية.....
63	المبحث الثاني: ماهية التسويق المصرفي.....
63	المطلب الأول: نشأة التسويق المصرفي.....
69	المطلب الثاني: مفهوم التسويق المصرفي.....
74	المطلب الثالث: أهم ركائز ووظائف تسويق الخدمة المصرفية.....
76	المطلب الرابع: أهداف التسويق المصرفي.....
79	المبحث الثالث: الإبداع والابتكار المصرفي.....
79	المطلب الأول: مفهوم الإبداع والابتكار التسويقي والمصرفي.....
83	المطلب الثاني: أنواع التسويق الإبداعي الابتكاري.....
84	المطلب الثالث: المبدع التسويقي.....
86	المطلب الرابع: مراحل عملية الإبداع والابتكار والمناخ والعوامل المؤثرة عليهما.....
93	المبحث الرابع: التسويق المصرفي.....
93	المطلب الأول: متطلبات البنوك العصرية وأمطها التنظيمية.....
95	المطلب الثاني: المزيج التسويقي المصرفي.....
98	المطلب الثالث: مراحل التطور التكنولوجي في العمل المصرفي.....
100	خاتمة الفصل.....
156-102	الفصل الثالث: الإبداع مدخل لتطوير الخدمات المصرفية
102	تمهيد الفصل الثالث.....
103	المبحث الأول: الإبداع والابتكار في المنتج المصرفي.....
103	المطلب الأول: المنتج المصرفي وأصنافه.....
104	المطلب الثاني: دورة حياة الخدمات والمنتجات المصرفية.....
109	المطلب الثالث: مزيج الخدمة المصرفية والمؤثرات العامة على تقديمها.....
112	المطلب الرابع: أهداف الابتكار في الخدمات.....
115	المبحث الثاني: الإبداع والابتكار في التسعير المصرفي.....
115	المطلب الأول: ماهية التسعير المصرفي.....
117	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الابتكار والإبداع التسويقي في الأسعار.....

فهرس المحتويات

120	المطلب الثالث: أساليب تحديد الابتكار والإبداع في الأسعار
122	المطلب الرابع: تخطيط استراتيجية الابتكار والإبداع في الأسعار للخدمات المصرفية.....
125	المبحث الثالث: الابتكار والإبداع في التوزيع المصرفي.....
125	المطلب الأول: ماهية الابتكار والإبداع في التوزيع.....
128	المطلب الثاني: ارتباط عملية الإبداع في التوزيع تاريخيا بالإبداع التسويقي
131	المطلب الثالث: أهمية وأهداف الابتكار والإبداع في التوزيع المصرفي.....
132	المطلب الرابع: قنوات التوزيع المصرفي بين المفهوم التقليدي والمفهوم الحديث.....
140	المبحث الرابع: سياسة الترويج المصرفي.....
140	المطلب الأول: تعريف وأهداف الترويج.....
143	المطلب الثاني: استراتيجيات الابتكار والإبداع التسويقي في مجال ترويج والعوامل المؤثرة فيها.....
147	المطلب الثالث: الإبداع والابتكار في الإعلان المصرفي.....
150	المطلب الرابع: الإبداع والابتكار في باقي عناصر المزيج الترويجي المصرفي.....
156	خاتمة الفصل.....
223-158	الفصل الرابع: الإبداع في المزيج التسويقي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR
158	تمهيد الفصل الرابع.....
159	المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.....
159	المطلب الأول: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....
161	المطلب الثاني: أهداف ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....
164	المطلب الثالث: التطور التاريخي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.....
167	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لبنك بدر.....
175	المبحث الثاني: المزيج التسويقي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....
175	المطلب الأول: المنتجات والخدمات المصرفية المقدمة والمطورة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية..
182	المطلب الثاني: التسعير بينك الفلاحة والتنمية الريفية.....
185	المطلب الثالث: توزيع المنتجات والخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....
187	المطلب الرابع: الترويج في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....
188	المبحث الثالث: الإبداع في المزيج التسويقي من وجهة نظر زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.....
188	المطلب الأول: منهجية الدراسة.....
190	المطلب الثاني: عرض وتحليل خصائص عينة الزبائن.....
198	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج عينة الزبائن.....
207	المبحث الرابع: الإبداع في المزيج التسويقي من وجهة نظر موظفي ومدراء بنك الفلاحة والتنمية الريفية

فهرس المحتويات

207	المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الموظفين والمدراء.....
214	المطلب الثاني: عرض نتائج عينة الموظفين والمدراء.....
218	المطلب الثالث: تحليل نتائج عينة الموظفين والزبائن.....
223	خاتمة الفصل.....
225	الخاتمة العامة.....
231	الملاحق.....
241	قائمة المراجع.....

قائمة الجداول

صفحة الجدول	عنوان الجدول	رقم الجدول
23	مراحل العملية الإبداعية	1-1
27	مصادر أفكار المنتجات الجديدة	2-1
44	إيجابيات وسلبيات طرق اعتماد الإبداع	3-1
81	خصائص إدارة البنك الداعمة للابتكار	1-2
81	خصائص إدارة البنك غير الداعمة للابتكار	2-2
105	مراحل دورة حياة المنتج	1-3
129	الفترات الزمنية التي صاحبت الإبداع في التوزيع	2-3
146	أثر مراحل دورة حياة المنتج في استراتيجيات الابتكار والإبداع الترويجي	3-3
168	مديريات ووكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR	1-4
184	معدلات الفوائد المطبقة على الحسابات بالعملات الأجنبية للثلاثي الثاني 2013	2-4
186	تطور توزيع البطاقات (CBR & CIB) بينك الفلاحة والتنمية الريفية	3-4
185	تطور المعاملات بينك الفلاحة والتنمية الريفية	4-4
190	التوزيع النسبي لأفراد عيني الدراسة الزبائن	5-4
191	لفئة العمرية للزبائن	6-4
192	المستوى التعليمي للزبائن	7-4
193	المستوى الوظيفي لعينة الزبائن	8-4
194	فترة تعامل الزبون مع البنك	9-4
195	فترات السحب من الحساب الخاص بالزبائن	10-4
196	نوع الحساب المحتفظ به لدى البنك	11-4
197	الأسباب التي دفعت الزبون للتعامل مع البنك	12-4
198	التوزيع التكراري لأفراد عينة زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية حول الإبداع والابتكار في المزيج التسويقي للبنك (N=278)	13-4
200	الوسط الحسابي لأفراد عينة زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية حول الإبداع والابتكار في المزيج التسويقي للبنك (N=278)	14-4
202	مقياس لنكرت (Linkert scale)	15-4
207	التوزيع النسبي لأفراد عينة المدراء والموظفين	16-4
208	الفئة العمرية للمدراء والموظفين	17-4
209	المستوى التعليمي للمدراء والموظفين	18-4
209	المستوى الوظيفي	19-4
210	الأقدمية في البنك لفئة المدراء والموظفين	20-4
211	فترات السحب من الحساب الخاص بالمدراء والموظفين	21-4

قائمة الجداول

212	نوع الحساب المحتفظ به لدى البنك	22-4
213	المميزات التي يرى الموظفون أن البنك يتميز بها	23-4
214	التوزيع التكراري لأفراد عينة الموظفين والمدراء بنك الفلاحة والتنمية الريفية حول الابداع والابتكار في المزيج التسويقي للبنك (N=69)	24-4
216	الوسط الحسابي لأفراد عينة الموظفين والمدراء بنك الفلاحة والتنمية الريفية حول الابداع والابتكار في المزيج التسويقي للبنك (N=69)	25-4
222	نتائج الإبداع في المزيج التسويقي من وجهة نظر الزبائن من جهة و المدراء والموظفين من جهة أخرى	26-4

قائمة الأشكال

صفحة الجدول	عنوان الأشكال	رقم الشكل
24	مراحل تطور العملية الإبداعية	1-1
33	مراحل إبداع وتطوير الخدمات الجديدة	2-1
38	التصنيفات الأربعة للإبداع	3-1
47	لؤلؤة الإبداع	4-1
59	أنواع الخدمات	1-2
69	مراحل تطور الخدمة المصرفية	2-2
81	تأثير نمط الإدارة في العملية الابتكارية بالبنوك	3-2
97	عناصر المزيج التسويقي السبعة 7	4-2
98	مقارنة بن عناصر المزيج التسويقي التقليدي والحديث	5-2
106	دورة حياة المنتج المصري وغير المصري	1-3
111	العوامل المؤثرة في تصميم سياسة الخدمات المصرفية للمصرف	2-3
141	المهرم الترويجي (مراحل التعامل)	3-3
142	الشبكة الترويجية	4-3
143	أهداف الترويج	5-3
170	الميكال التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR	1-4
185	تطور توزيع البطاقات CIB & CBR بالبنك خلال الفترة 2004-2012	2-4
186	وضعية المعاملات بالبنك خلال الفترة 2004-2012.	3-4
191	التوزيع النسبي للزبائن	4-4
191	الفئة العمرية للزبائن	5-4
192	المستوى التعليمي للزبائن	6-4
193	المستوى الوظيفي لفئة الزبائن	7-4
194	فترة تعامل الزبون مع البنك	8-4
195	فترات السحب من الحساب الخاص لعينة زبائن	9-4
196	الحساب المحتفظ به لدى البنك من طرف الزبائن	10-4
207	التوزيع النسبي للمدراء والموظفين	11-4
208	الفئة العمرية للمدراء والموظفين	12-4
209	المستوى التعليمي للمدراء والموظفين	13-4
210	المستوى الوظيفي للمدراء والموظفين	14-4
211	الأقدمية في البنك لفئة المدراء والموظفين	15-4
211	فترات السحب من الحساب الخاص لعينة المدراء والموظفين	16-4
212	الحساب المحتفظ به لدى البنك من طرف مدراء والموظفين	17-4

قائمة الأشكال

213	المميزات التي يرى الموظفون أن البنك يتميز بها	18-4
-----	---	------

قائمة الملاحق

الملحق

صفحة الملحق	عنوان الملحق	رقم الملحق
231	استمارة الدراسة الخاصة بفعلة الزبائن	01
235	استمارة الدراسة الخاصة بفعلة المدراء والموظفين	02

- الملخص:

تسعى هذه الدراسة إلى دراسة واقع الإبداع بالمزيج التسويقي المصرفي، تم اختيار بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR باعتباره أحد أهم المصارف الناشطة بالسوق المصرفي الجزائري. خاصة وأنه من المصارف التي كانت متميزة في تنوع مزيجها التسويقي استجابة لحاجات ورغبات وتوقعات زبائنها، إذ حاول تعزيز مركزه التنافسي في السوق وخصوصا مع تصاعد مؤشرات التنافسية في البيئة المصرفية مصاحبة لسرعة تغير وديناميكية أذواق ومتطلبات الزبائن والبيئة. لهذا اعتمد بنك الفلاحة والتنمية الإبداع كمدخل لتعزيز مركزه في السوق، حيث توجه للتسويق المصرفي كمدخل من مداخل الإبداع والابتكار.

فإن المصارف الناجحة في الوقت الحالي هي التي لديها القدرة على تطوير منتجاتها بسرعة وكفاءة عاليتين استجابة لحاجات ورغبات العملاء، فالإبداع التسويقي أضحى أحد مقاييس نجاح المصارف من أجل البقاء والنمو، وزيادة الحصة السوقية والاستمرار في السوق.

خلال هذه الدراسة تطرقنا لعرض مختلف المفاهيم التي تخص الإبداع والتسويق المصرفي والإبداع والابتكار في التسويق المصرفي، ثم تطرقنا لعرض نتائج دراسة واقع الإبداع في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR من خلال عرض وتحليل نتائج استبيانين تم تقديمهما واحد للزبائن والآخر للمدراء والموظفين.

- الكلمات المفتاحية: الإبداع، الابتكار، المزيج، المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج، المصرف، التسويق،

الخدمة.



المقدمة العامة:

يحتل القطاع المصرفي مركزاً حيوياً في النظم الاقتصادية والمالية، لما له تأثير إيجابي على التنمية الاقتصادية من خلال جمع المدخرات وتعبئتها وتوزيعها على الاستثمارات المختلفة حسب أهميتها. فالمصارف مؤسسات اقتصادية خدمية في مجموعها تكوّن حلقة تتفاعل داخلها جميع مجالات النشاط الاقتصادي. فتطويرها يعتبر مطلباً تنموياً هاماً لزيادة فعالية وأداء الاقتصاد الوطني، حيث أصبح المصرف مؤسسة اقتصادية خدمية لا يتاجر فقط في النقود، بل يتاجر كذلك في الخدمات والمنتجات وتقديم الإرشادات والاستشارات والدراسات المتخصصة للعملاء.

في الوقت الحالي أصبحت بيئة الأعمال المصرفية على المستوى العالمي تتسم بعدد من الخصائص التي تؤثر على المصارف، وذلك نتيجة لتحديات عديدة أفرزتها متغيرات متعددة. ولعل أهم هذه التحديات تتبلور في المنافسة التي تزداد حدتها ومصادرها يوماً بعد يوم. الأمر الذي حثّم على القطاع المصرفي انتهاز التسويق كفلسفة وسياسة عمل في آن واحد، لأن الدول في الوقت الراهن لم تعد تتنافس على أساس ما تملكه من تكنولوجيا وأموال، ولكن على أساس قدرتها على التسويق وكذا مدى امتلاكها لنظام مصرفي متخصص ومتميز لتطوير وتحسين مردوديته من خلال رفع كفاءتها وتطوير الأساليب والطرق المصرفية بواسطة الإبداع التسويقي الذي يتضمن الإبداع في تقديم خدمات مصرفية جديدة ومتنوعة فالإبداع في المنتج عاملاً مهماً في سياسة المزيج التسويقي الذي ما هو إلا مجموعة قرارات أساسية مرتبطة بالخصائص الجوهرية أو الأصلية للمنتج أو للخدمة المصرفية التي سيعرضها البنك لزيائته، فالمنتج المصرفي لا يتم إعداده بدلالة ما يستطيع البنك تقديمه وإنما بدلالة ما يطلبه ويرغب فيه الزبائن مما يظهر قدرة المصرف الإبداعية.

وبما أن المصرف هو مؤسسة متعددة الخدمات، فإن هذه الأخيرة توجد على شكل مزيج يتكون من عدد من الخطوط التي يندرج تحت كل منها مجموعة من الخدمات، تتصف بالتماثل والتكامل والترابط فيما بينها. كذلك الإبداع التسويقي يتمثل في طرق تسعيرها لتكون متميزة عن مثيلاتها في السوق، كما نجد الإبداع في الترويج لهذه الخدمات ثم العمل على الإبداع في توزيعها حتى تصل إلى العملاء في المكان والزمان المناسبين. فالسرعة في التغيير التي أخذت تفرضها المنافسة في عالم الأعمال المصرفية الحديثة، تركز بشكل كبير على الإبداع كمدخل أساسي لتقديم أفضل المنتجات ذات الجودة التي تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية من أجل إرضاء العملاء والمحافظة عليهم. فالإدارة المبدعة مطالبة بتطوير منظومة من القيم لتؤكد على الجودة والتميز في الخدمات، عن طريق الاستخدام المكثف للمعرفة، ومواكبة التغيرات السريعة وهذا خلال تميزها بالسرعة والمرونة في التجاوب مع متطلبات التغيير. لذا فإن

المصارف الناجحة في الوقت الحالي هي التي لديها القدرة على تطوير منتجاتها بسرعة وكفاءة عاليتين استجابة لحاجات ورغبات العملاء، فالإبداع التسويقي أضحي أحد مقاييس نجاح المصارف من أجل البقاء والنمو، وزيادة الحصة السوقية والاستمرار في السوق.

لإبداع من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة، حيث يعتبر تشجيعه والحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها، فازدادت أهميته في ظل ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات وخاصة المنافسة الدولية التي زادت من حاجة المنظمة له تجنباً لخطر التقهقر والزوال.

فغالبا ما نسمع أن مصارفنا تعاني بشكل كبير من النمطية والجمود في نشاطاتها التسويقية فالمنتجات تكاد تكون متماثلة فيما بين المصارف وحملات الترويج متكررة والاختلافات فيما بينها لا تكاد تذكر وهذا ما ينطبق على الأنشطة الأخرى في المصرف. لهذا جاء البحث ليكشف الضوء على واقع الإبداع المصرفي في المصارف فاخترنا بنك الفلاحة والتنمية الريفية كنموذج باعتباره من أنشط وأهم المصارف في السوق المصرفي الجزائري.

- إشكالية الدراسة:

استنادا إلى ما سبق، يمكن القول أن الإشكالية الرئيسية للموضوع تتمثل في السؤال الآتي: ما هو واقع الإبداع في البنوك؟

انطلاقاً من الإشكالية الرئيسية أثرت الأسئلة التالية:

- ما هي النظريات والتصنيفات والعوامل التي يتركز عليها الإبداع في المنظمة؟
- ما هي مواطن الإبداع في المنتج والخدمة المصرفية؟
- توجد فعلا درجة من الإبداع من خلال منتجات وخدمات البنك محل الدراسة؟
- توجد فعلا درجة من الإبداع من خلال تسعير منتجات وخدمات البنك محل الدراسة؟
- توجد فعلا درجة من الإبداع من خلال الترويج منتجات وخدمات البنك محل الدراسة؟

- توجد فعلا درجة من الإبداع من خلال توزيع منتجات وخدمات البنك محل الدراسة؟
- ما هو أكثر العناصر من عناصر المزيج التسويقي المصرفي الذي لديه أكبر مساهمة على غرار العناصر الأخرى؟
- فرضيات الدراسة:

للإجابة على الأسئلة السابقة، يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

- الفرضية الأولى: يوجد إبداع في المنتج البنكي.
- الفرضية الثانية: يوجد إبداع في التسعير البنكي.
- الفرضية الثالثة: يوجد إبداع في الترويج البنكي.
- الفرضية الرابعة: يوجد إبداع في التوزيع البنكي.

- أهمية الدراسة:

في ظل بيئة الأعمال الحالية التي تتميز بالسرعة في التغيير، ونظرا للدور الذي تلعبه البنوك في تحريك عجلة التنمية الاقتصادية من خلال زيادة فعاليتها، وذلك من خلال السرعة في الأداء ورفع كفاءتها وتطوير الأساليب والطرق المصرفية بواسطة عملية الإبداع المدخلة على سير عمل البنك والارتقاء بمستويات أداء موظفيها، فعملية الإبداع تكسب البنك ميزة تنافسية تنعكس من خلال تميزه في تحسين خدماته المصرفية وتحقيق رضا زبائنه من خلال تلبية رغباتهم واحتياجاتهم، الأمر الذي يجعلها قادرة على جذب أكبر عدد من الزبائن للتعامل معها.

ومن هنا تظهر أهمية الموضوع من خلال:

- أهمية معرفة ماهية الإبداع في التسويق المصرفي.
- ضرورة دراسة واقع الإبداع في المزيج التسويقي بأحد البنوك النشطة في السوق المصرفي الجزائري.

- إلقاء الضوء على واقع الإبداع في المزيج التسويقي المصرفي بعين زبائن البنك من جهة وبعين عمال ومدراء البنك بأخرى.

- أهداف الدراسة:

أتت هذه الدراسة لكشف النقاب على التسويق الإبداعي وواقع الإبداع ببنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR. ويمكن

تلخيص أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- رفع الغموض عن الإبداع، باعتباره مفهوم متعدد الأبعاد.

- رفع الغموض عن ماهية التسويق المصرفي.

- رفع الغموض عن ماهية التسويق المصرفي الإبداعي.

- التعريف بمواطن الإبداع والابتكار في سياسة المزيج التسويقي المصرفي.

- اظهار وكشف النقاب عن واقع الإبداع داخل بنك أهم البنوك في السوق المصرفي الجزائري.

- أسباب اختيار الموضوع:

- الموضوع يمس قطاع من أهم القطاعات في الاقتصاد.

- الموضوع مهم جدا من الناحية الاقتصادية ومن الناحية الإدارية.

- مهم لمعرفة واقع تطبيق الإبداع داخل المنظومة البنكية الجزائرية.

- أهمية الإبداع في سياسة المزيج التسويقي المصرفي فالإبداع يمكننا من اكتساب مزايا لا تتوفر عند غيرنا ممن ينشط في نفس السوق.

- أردت العمل على موضوع يكمل دراستي خلال ما قبل التدرج حيث تطرقت لدراسة "الإبداع الإداري ودوره في الرفع

من تنافسية المؤسسات".

- المنهج المتبع:

لتحقيق الهدف المرجو من الدراسة فقد قسمت إلى جزئين، جزء نظري والآخر تطبيقي فالجزء نظري يتم من خلاله التطرق إلى مفهوم وأهمية الإبداع التسويقي المصرفي، والآخر عبارة عن دراسة حالة أحد البنوك الحكومية النشطة والفعالة في السوق المصرفي الجزائري، نتطرق من خلالها إلى واقع الإبداع التسويقي فيه.

- **الجانب النظري:** توضح من خلاله المبادئ والمفاهيم الأساسية لمكونات الدراسة وذلك من خلال الرجوع إلى المراجع العلمية العربية والأجنبية والتمثلة في الكتب والدوريات ذات الصلة بموضوع البحث، بالإضافة إلى الأبحاث والدراسات ونتائج الملتقيات والندوات وأوراق عمل ومقالات، إضافة إلى مصادر إلكترونية وجرائد رسمية وإعلامية.

- **الجانب الميداني:** من خلالها حاولنا استخلاص بعض النتائج التي من شأنها أن تساعد في تحقيق هدف البحث وذلك من خلال استقراء المعطيات والمعلومات الموثقة، وذلك من خلال إجراء المقابلات الشخصية مع مسؤولي الإدارة العليا بالمصرف محل الدراسة، استبيانين واحد موجه للزبائن والآخر موجه للعمال والمدراء، المعاينة الميدانية وذلك للحصول على أكبر قدر من المعلومات عن الموضوع وبالتالي اختبار صحة فرضيات الدراسة بكل مصداقية..

بخصوص المنهج المستخدم في هذه الدراسة النظرية، تم الاستناد إلى المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وذلك من أجل التطرق إلى شرح العناصر المؤثرة والمشكلة المطوّرة للإبداع في التسويق المصرفي، ومحاولة بناء نتائج اعتمادا على توظيف المادة العلمية التي تم الحصول عليها.

- محددات الدراسة:

تم إجراء الدراسة على بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR باعتباره أحد أهم البنوك في السوق المصرفي الجزائري، وباعتباره السباق في تبني بعض التقنيات والمنتجات التي لم يعرفها السوق المصرفي الجزائري من قبل.

- صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا صعوبات ومشاكل عديدة لإعداد هذه الدراسة، أردنا الإشارة إليها بغية لفت نظر الباحث من أجل تسهيل مهمته في المستقبل، و يمكن إبراز أهم هذه الصعوبات في الآتي:

- صعوبات في الحصول على مراجع تعالج الإبداع في التسويق المصرفي.
- ندرة المراجع التي تتحدث عن واقع الإبداع في المؤسسة الجزائرية والبنك الجزائري بشكل خاص.
- صعوبة الحصول على إحصائيات حديثة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية، رغم تعاون عمال ومدراء بنك الفلاحة والتنمية الريفية، فأغلبها تتوقف الإحصائيات فيه عند 2006.
- عند الدخول لموقع البنك الصفحة الرئيسية ما يمكننا الحصول عليه هو منتجات البنك فقط، كموايد تناسب الدراسة.

- خطة الدراسة

لمعالجة الإشكالية المطروحة تم إتباع خطة الدراسة التالية:

من خلال الفصل الأول حاولنا كشف الضوء على الإبداع وأبعاده المختلفة فتطرقنا له تحت عنوان الإبداع كمدخل لتطوير الخدمات يضم أربع مباحث، مفاهيم عامة حول الإبداع، أنواع الإبداع وآثاره، مراحل الإبداع على مستوى الخدمة، الإبداع في المنظمة.

أما من خلال الفصل الثاني فتعرضنا للتسويق المصرفي وضم أربع مباحث، مفاهيم حول الخدمة والخدمة المصرفية، ماهية التسويق المصرفي، الإبداع والابتكار المصرفي، التسويق المصرفي.

أما الفصل الثالث بعنوان الإبداع كمدخل لتطوير الخدمات البنكية فضم أربعة مباحث، الإبداع والابتكار في المنتج المصرفي، الإبداع والابتكار في التسعير المصرفي، الإبداع والابتكار في التوزيع المصرفي.

لنصل للفصل الرابع الذي تمثل في الدراسة التطبيقية لواقع الإبداع في سياسة المزيج التسويقي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية، فقد تم فيه من خلال المبحث الأول التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية، المبحث الثاني التعريف بالسياسة التسويقية به، لنتناول في المبحث الثالث دراسة عينة مكونة من زبائن البنك محل الدراسة المهدف منها معرفة درجة الإبداع بالبنك من خلال نسب الإبداع في كل سياسة من سياسات المزيج التسويقي لبنك بدر، ليأتي المبحث الرابع بدراسة عينة الموظفين والمدراء بالبنك محل الدراسة المهدف منها هو نفس المهدف من دراسة عينة الزبائن، لتكون في الأخير مقارنة بين نتائج العينتين.



الفصل الأول:
الإبداع كمدخل لتطوير الخدمات

تمهيد الفصل الأول:

من الخصائص الحالية للنظام الاقتصادي العالمي، تميزه بعدم التأكد وشدة التغيير والمرونة العالية للنظم الإنتاجية العالمية لإنتاج العلم والتكنولوجيا، وتأثيرها المباشر على اتجاه وسرعة التنمية الاقتصادية، كما يعد تراكم المعرفة واستخدامها الفعال في إحداث تغييرات نوعية وكمية على عملية الإنتاج، سواء بتطوير وتحسين تطبيقات إنتاجية ومنتجات موجودة أو إحداث تطبيقات ومنتجات جديدة، كما تعتبر المعرفة إحدى العوامل الأساسية المحددة لمقدرة الاقتصاد على تلبية متطلباته، وكذا قدرته على التكيف مع معطيات الاقتصاد العالمي. أضف إلى ذلك فمخزون المعرفة العلمية والتكنولوجية لاقتصاد معين يساهم إلى حد كبير في تأشير علاقة هذا الأخير مع الاقتصاديات الأخرى، ومدى تنافسيته معها وتكامله معها أو اعتماده عليها، وبوصفها قطبا تكنولوجيا بالغ الأهمية، تلعب المؤسسة دورا بالغ الأهمية في إثراء رصيد الاقتصاد بالمعرفة العلمية والتكنولوجية، فهي تلعب على حد سواء دور المستهلك والمنتج للتكنولوجيا وعليه فالمؤسسة تشكل فاعلا نشيطا مؤثرا في بناء نظام للإبداع حتى إنها تمثل أهم عناصره الفعالة.

وعليه فتشخيص دور المؤسسة في إنتاج التكنولوجيا، تنميتها وتطويرها يشكل إحدى محاور التفكير الاستراتيجي لكل مؤسسة حديثة تتعايش في محيط يتميز بالتطور السريع ويجعل قاعدته الوحيدة في النمو هي المنافسة وتطور إستراتيجياتها ومداخلها وأساليبها، ونتيجة لتطور الأسواق والتكنولوجيا وتقدم المنتجات، ونظرا لتطور أساليب الإدارة والتنظيم والتسيير، وكذا تطور نظم المعلومات، فإن المؤسسة الناجحة هي تلك القائمة على الإبداع مهما كان حجمها، كبيرة كانت أم متوسطة أو صغيرة، فهو مبدأها الوحيد في البقاء، والنمو والاستمرارية. عند كفاح المنظمات من أجل تحقيق الازدهار في البيئات المضطربة والتنافسية أو المحافظة عليه فإن الإبداع والابتكار يصبحان أمرين في غاية الأهمية.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإبداع

من أجل التمكن من استخدام الإبداع بطريقة فاعلة ومؤثرة يجب فهمه وتحديد مفهومه واعتماده كوسيلة لمعالجة البيانات واستيعاب المعلومات ومعالجتها بطريقة مختلفة عن طرق التفكير المنطقي.

المطلب الأول: تعريف الإبداع والفرق بيه وبين الابتكار.

إن أول من تطرق إلى الإبداع هو الاقتصادي المشهور « Joseph Schumpeter » حيث اعتبر أن الإبداع ليس فقط منتج جديد، ولكن كذلك الأساليب الجديدة في الإنتاج، الأسواق الجديدة، المصادر الجديدة للمواد الأولية،...¹

للتمكن من استخدام الإبداع بطريقة فاعلة ومؤثرة يجب فهمه وتحديد مفهومه واعتماده كوسيلة لمعالجة البيانات واستيعاب المعلومات ومعالجتها بطريقة مختلفة عن طرق التفكير المنطقي.

I. تعريف الإبداع:

- الإبداع هو ظاهرة سلوكية، ويعرفه "آدم سميث" بأنه: "إيجاد علاقة بين الأشياء التي لم يسبق القول أن بينها علاقات".²
- ويعرفه "سمسون" على أنه: "المبادرة التي يبذلها المرء بقدراته على الخروج والانشقاق من التسلسل العادي في التفكير بتفكير مخالف بشكل جذري".³
- مرة جهد عقلي بارز يتسم بالجد والسبق والابتكار والبعد عن الرتابة والروتين والأعمال المألوفة وينتهي بالغالب بتحقيق النفع الشامل لجمهور الناس وغالبا ما يكون متسما بالمغامرة في الإنتاج.⁴
- الإبداع عملية متكاملة لتوظيف القرارات الذهنية لدى الفرد للتوصل إلى شيء جديد ونافع للفرد والمنظمة والمجتمع.⁵
- عرفه "جيلفورد" سنة 1950 م "بأنه قدرة عقلية مركبة من عدد القدرات كالطلاقة والمرونة والأصالة والتحديد".⁶
- ويقول "روشكا" 1985 م "أن الإبداع الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل وذو قيمة من قبل الفرد أو الجماعة".
- ويقول ستاين 1985 م أن الإبداع عملية ينتج عنها عمل جديد برضا الجماعة وتقبله على أنه مفيد.

¹ Jean-Paul Flipo, l'innovation dans les activités de services (une démarche rationaliser), édition d'Organisation, 2001, Paris, p : 17.

² إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، الطبعة الأولى، ص: 204، 205.

³ نفس المرجع أعلاه.

⁴ نفس المرجع أعلاه.

⁵ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص: 167.

⁶ سلطان سعيد مقصود بخاري، سمات وخصائص القيادة الإبداعية في بيئة متغيرة عند الرسول عليه الصلاة والسلام، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الإداري الثالث -إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري نحو إدارة فاعلة، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة، 1426، ص- ص: 04-03.

- الإبداع هو الجمع بين شيئين أو أكثر، في علاقة ما، ينتج عنها مكون فريد، أو غير مسبوق، ويحقق النفع بصورة ما.¹
- الإبداع هو مجموعة من النشاطات الخيالية التي تتكامل لتعطي مخرجات أو منتجات أصلية وذات قيمة في المجتمع.²
- الإبداع يولد من شيئين: الأول الحاجة، أما الشيء الثاني فهو نتيجة التغيير.³
- الإبداع هو خلق شيء جديد.⁴
- الإبداع يتكون من أساليب جديدة أو أفضل لصنع أشياء لها قيمة.⁵
- الإبداع مرتبط بابتكار حدث، يحمل قيمة اقتصادية، وبمفردات أخرى، يمكن فهمها بعملية رفع مخزون المعارف التي يمتلكها المجتمع، وتكون في شكل تحسينات (إضافات) تخص جميع السلع والخدمات وطرق الإنتاج الموجودة. وبذلك تؤثر مباشرة في مستوى معيشتنا.⁶
- الإبداع هو عبارة عن سير عمليات نتائجها غير أكيدة وتحققها أصلي، وتحمل صفات خالقة للقيمة.⁷
- الإبداع هو سيورة تسجل في إطار زمني مكاني معقد.⁸
- إدخال شيء فيه الجودة، وغير معروف، على شيء منشأ.⁹
- الإبداع هو محصلة سيورة معقدة التي تحول الاكتشاف إلى منتج أو أسلوب صناعي أو تجاري للاستعمال.¹⁰
- الإبداع - حسب تعريف غيل فور Guilford 1967 - يشير إلى القدرات المميزة للأفراد المبدعين والقدرة على إظهار السلوك الإبداعي - فيما يشمل - الاختراع، والتصميم والاستنباط، والتأليف والتخطيط.¹¹

¹ زين العابدين درويش، **الإدارة في مناخ إبداعي رؤية نفسية!**، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الثامن من مستقبل الإدارة العربية في عالم المعرفة والتقنية العالية، الإسماعيلية-مصر، من 06 إلى 08 ديسمبر 2006، ص: 04.

² سوزان طه بناجة، **كيف نكتسب قادة المستقبل**، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الإداري الخامس للجمعية السعودية للإدارة، 26-28 فبراير 2007، ص: 02.

³ Guillaume Delecourt, **innover dans le service...**, Maxima, Paris, 2008, page : 09.

⁴ Pascal Corbel, **Technologie, innovation**, Lextenso éditions, Paris, juillet 2009, page : 17.

⁵ Le comité d'experts sur l'innovation dans les entreprises, **INNOVATION ET STRATÉGIES D'ENTREPRISE: POUR QUOI LE CANADA N'EST PAS À LA HAUTEUR**, Conseil des académies canadiennes
Imprimé à Ottawa, Canada, Août 2009

⁶ Florence Durieux, **Management de l'innovation, Une approche évolutionniste**, Vuibert édition. Mars 2000, p: 05.

⁷ Jean-Paul Flipo, **l'innovation dans les activités de services (une démarche rationaliser)**, OP. Cit, p : 17.

⁸ Fabienne Le Floch, Pascale Levet et Véronique Torchy, **La gestion du processus d'innovation dans les services**, Rapport final d'une recherche financée par le ministère de la recherche et de la Technologie, IRE, Groupe ESC Lyon, 1993.

⁹ Henri Bianchi, **l'innovation et ses contraintes (11 études de cas)**, éditions Eyrolles, Paris, France, 1974.p : 11.

¹⁰ **Ibid**, p : 11.

¹¹ عشوي نصر الدين، ورقة بحثية ضمن المؤتمر الدولي 'l'innovation ou l'imitation'، بجامعة الجليلي اليابس سيدي بلعباس بعنوان: **الإبداع والابتكار الفعال للقوى العاملة في المؤسسة**. يومي 23-24 جوان 2009.

II. الفرق بين الابتكار والإبداع:

يعرف الابتكار على أنه الاستغلال الناجح للأفكار الجديدة، والتي تأتي كنتاج للبحوث التي تجري في مراكز البحث ليأتي بعد ذلك مرحلة تطبيقها في المؤسسة، بحيث تتمكن هذه الأخيرة من المنافسة في الأسواق.¹ ولم يعد الابتكار مقتصرًا على المؤسسات الكبرى بل تعداه إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي أصبحت تنظر إلى الابتكار بمفهوم التحسين.² والابتكار هو مفتاح المستقبل المستقبلي لأي مؤسسة إذا أرادت التميز والاستمرار في أدائها.

الإبداع هو تطبيق لأفكار جديدة التي تؤدي إلى تحسين ملحوظ على المنتجات، طرائق الإنتاج، التنظيم والتسويق داخل المؤسسة بكيفية تهدف إلى إحداث أثر إيجابي وناجح على أداء ونتائج المؤسسة.³

المطلب الثاني: تطور الفكر الإبداعي

لم يتوانى الاقتصاديون منذ الأزل البعيد عن الحديث عن أهمية الإبداع التكنولوجي في نمو وتطور وتنافسية المؤسسة، حيث أشار إليه آدم سميث من خلال مؤلفه "ثروة الأمم"، وكذا كارل ماركس في كتابه "رأس المال"، حيث تحدث كلاهما عن دور الآلة، وكذا الإبداع في تقنيات الإنتاج، غير أن أعمال جوزيف شمبيتر (Joseph Shumpeter) عن الدورات الاقتصادية وعن الإبداع التكنولوجي، فتح المجال واسعًا للتفكير الاقتصادي المعقد حول العلاقة بين النمو الاقتصادي والتطور التكنولوجي، حيث وضع شمبيتر نموذجًا يأخذ بعين الاعتبار دور العلم والتكنولوجيا في تطوير الإبداع الصناعي، وإذن تحسين صناعات قائمة، وخلق صناعات جديدة، وقد تدعمت هذه الأفكار بنماذج اقتصادية أخرى كدورات كوندراتيف Kondratiev الذي يؤكد أن التطور الصناعي مرهون أساسًا خلال فترات من التاريخ بموجه من الإبداعات التكنولوجية التي سادت على تلك الفترة من النمو، أما الفترات من الركود الاقتصادي تترجم بقلة أو بنفاذ الإبداعات التكنولوجية.⁴

وتزايدت الدراسات المهمة بتحليل ظاهرة الإبداع التكنولوجي مع ظهور الثورة الصناعية، حيث أنه مع بداية تلك الفترة كان السوق سوق العرض، وكان الإبداع الأكثر اتجاهًا في تلك الفترة هو إبداع الإنتاج أو النظام الإنتاجي، ولكن مع تصاعد المنافسة انتقل

¹ Florence Durieu, **Management de l'innovation**, vuibert, paris, 2000, p:05.

² نجم عبود نجم، **الابتكار مصدر متجدد للميزة التنافسية**، مجلة أخبار الإدارة : نشرة فصلية تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 28 ، سبتمبر 1999 ،ص: 09.

³ بن نذير نصر الدين ، **الإبداع و دوره في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال** ، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد 04 ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة البليدة ، 2010، ص 227.

⁴ Papon Pierre, **"Recherche scientifique"**, **Encyclopédie Universalis**, Ed Francaise1, Paris, 1998, P16.

الإبداع إلى إبداع السوق، أي ليس فقط الاهتمام بالكمية، ولكن بالتنوع أي الانتقال من إبداع الحجم (الكم) إلى الكيف (الجودة)، ثم التميز¹.

أما الإبداع الإداري فظهر لأول مرة مع شركة فورد عام 1913 وتمثل في خط التجميع الذي أدخلته الشركة، مما مكن من إنتاج سيارة من نموذج (T.Modele) في أقل من ساعتين.

وتزامنت الأعمال المهمة بالإبداعات التنظيمية مع سنوات التسعينيات، حيث تم التركيز على تعريف مكونات النشاط الإبداعي، وتم الاهتمام بالبرامج والأنظمة والقواعد التي يجب تحديثها ووضع هياكل تنظيمية ذات تقسيمات غير مركزية، وحسب متطلبات الفترة التي تمر بها المؤسسة، وأيضاً إيجاد أنظمة جديدة للمكافآت والتحفيز، وأنظمة نقل المعلومات، وأيضاً وضع أساليب جديدة للتخطيط والمراقبة².

ومع تزايد الطلب على الخدمات بشكل مستمر، حيث أصبح القسم الأكبر من الدخل يوجه لاستهلاك الخدمات بدلا من السلع المادية، بدأ ظهور ما يسمى بإبداع الخدمة، ويتفق هذا التحليل مع فرضية كلارك فيشر (Clurk - Ficher) والتي تفترض اقتصاديا أن المجتمعات تتحرك في تطورها عبر مراحل متعاقبة من مجتمعات المستوى الأدنى التي تعتمد على الصيد والزراعة إلى مجتمعات المستوى الثاني التي تعتمد على التصنيع للسلع المادية، ومن ثم إلى مجتمعات المستوى الثالث التي تعتمد على الخدمات كالسويق والنقل والتمويل والاتصالات، وفي هذا المجتمع الأخير ما بعد الصناعة، يكون تسويق الخدمات أكثر أهمية من إنتاج وتسويق السلع المادية، وعليه فالاتجاهات الجديدة في الشركات الخدمية وشأنها في ذلك شأن الشركات الصناعية، تدفع بقوة لتقليص دورة حياة الخدمة من خلال الإدخال السريع لخدمات بديلة جديدة، إضافة إلى التنوع في الخدمة الحالية أي الإبداع والتحسين في تقديم الخدمات³.

المطلب الثالث: خصائص الإبداع

الإبداع يأخذ أشكالا متعددة تتلاءم مع المخرجات التي تأتي من عملية الإبداع التي تكون ضمن أشكال متعددة كالاتي:

- الإبداع يعني التمايز وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة بحاجاتها عن طريق الإبداع.

¹ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص: 264.

² Cécile Fonrouge, **Entrepreneuriat et innovation Organisationnelles pratiques et principes**, Revue Française de Gestion N°185, 2008, PP109-111.

³ نجم عبود نجم، الابتكار مصدر متجدد للميزة التنافسية، ص: 19.

- الإبداع يمثل الجديد وهو الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة المؤسسة السوقية وتطويرها.
- الإبداع هو التوليفة الجديدة وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال (توليفة الأشياء) أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.
- الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول في السوق وفي هذا تمييز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين وهم المقلدون، وحتى في حالة التحسين (الإبداع الجزئي أو الطفيف) فإن صاحب التحسين يكون الأولى بما أدخل على المنتج من تعديلات، وهذه هي سمة السبق في الإبداع أي أن يكون صاحب الإبداع أسرع من منافسيه، في التوصل والإدخال إلى ما هو جديد.
- الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص. وهو يمثل نمطا من أنماط الإبداع الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات، ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير موجود حتى الآن، ولا دلائل على حجمه وخصائصه، ولهذا ترى المؤسسات المبدعة في اكتشاف الفرص ما لا تراه المؤسسات الأخرى المنافسة.¹
- الإبداعات الفعالة تبدأ دائما صغيرة ثم يتطور الأمر مرحليا وفقا لنتائج التقييم والتجريب.²
- الإبداع يبدأ دائما بالتحليل النظامي للفرص التي يتيحها التغيير والتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية.
- المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى مواقع الصدارة والتميز والقيادة وهذا يعني أنه إذ لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى موقع القيادة والتفوق فإنه لا يصل في الغالب إلى نتيجة إبداعية.
- وهناك من صنف خصائص الإبداع إلى³:
- الجدية والحداثة: حيث أن المنتج الإبداعي سواء كان أسلوب أو تقنية، أو سلعة أو خدمة يجب أن يكون جديد من حيث الخصائص والاستعمال والمنفعة التي يمكن أن يقدمها هذا المنتج الإبداعي.

¹ بلال خلف السكارنة، **الريادة والإدارة في منظمات الأعمال**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص:ص: 48-49.

² سيد عيد خبير، **التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية**، ندوة "الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة" 17-21 فبراير 2008، القاهرة، مصر، ص: 15.

³ نجم عبود، **إدارة الابتكار**، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص: 22.

- المنفعة أو القيمة: أي أنه يجب أن يكون المنتج الإبداعي ذا منفعة أو قيمة، وليس هذا فحسب بل يجب أن يأتي بقيمة أو منفعة إضافية عن منتجات المنظمات التي كانت من قبل.
 - التكامل أو الترابط: حيث يشترط في المنتج الإبداعي أن يتصف بوضوح أبعاده ومكوناته والتكامل فيما بينها ليحقق ميزة تنافسية للمنظمة.
 - التراكمية: بحيث يكون الإبداع مؤسس على نتائج ومعطيات سابقة، ويكون خلاصة الجهود التراكمية، التي تستعمل كمعطيات ومدخلات لعملية الإبداع.
 - المواثمة الزمنية: ويعني ذلك تقديم المنتج الإبداعي في الوقت المناسب، إذ أنه مهما كان نوع العمل وجودته فإنه يفقد قيمته عند تنفيذه في الوقت الملائم، فلذلك من شروط الإبداع أن يكون في الوقت المناسب لكي تستفيد منه منظمات الأعمال.
- ويرى الباحثان (McDaniel & Bruce, 2000.p.5) أن الإبداع الذي يتم تنفيذه من خلال التكنولوجيا الحديثة يساعد منظمات الأعمال في تحقيق أربعة أغراض هي:¹
- زيادة الربحية من خلال تقليل كلف الإنتاج.
 - تحسين الإنتاج ووقت تسليم المنتج وتقليل الأسعار وزيادة الحصة السوقية من خلال زيادة المبيعات.
 - تقليل كلف المراقبة ومتابعة الأعمال.
 - تقليل كلف التخزين.
- ويمكن للإبداع أن يظهر من خلال:²
- منتجات وخدمات جديدة.
 - طرق إنتاج جديدة.
 - تطبيقات عملية جديدة.
 - طرق جديدة في توريد المنتج أو الخدمة.
 - وسائل جديدة في إبلاغ المستهلك بالمنتج.
 - وسائل جديدة في إدارة العلاقات ضمن المنظمة والمنظمات.

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص: 49.

² نفس المرجع أعلاه، ص: 49-50.

- وسائل جديدة في إبلاغ المستهلك.

المطلب الرابع: دوافع الإبداع ومعوقات

لقد أثبتت الدراسات أن التدريبات المناسبة تحسن القدرات الإبداعية وتكون كفيلة بتنمية وزيادة الإنتاج الإبداعي لدى أفراد القوة العاملة ذوي القدرة الإبداعية، لدى فإنه لا بد من التعرف على دوافع الإبداع وتؤكد عليها وتتبعها بالتدريبات المناسبة، التي تحسن القدرات الإبداعية.

I. دوافع الإبداع:

- الدوافع الداخلية:
- الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية.
- الرغبة في تقديم مساهمة مبتكرة وقيمة وصياغة جديدة مبتكرة.
- الرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة.
- الرغبة في تجريب أكثر من مجال في العمل.
- الحصول على رضا النفس وتحقيق الذات¹.
- التحولات التكنولوجية محليا وعالميا؛
- دخول عملاء جدد في السوق وبالتالي فتح سوق جديدة؛
- اشتداد المنافسة؛
- زيادة التغيرات الصناعية؛
- ظهور تكنولوجيات جديدة؛
- الرغبة في إعادة هيكلة وتنظيم صناعة معينة؛
- دخول منافسين جدد من الشركات العالمية للسوق المحلية.

¹ عشوي نصر الدين، مرجع سبق ذكره.

- الدوافع الخارجية:

إن الإبداع في مجالات العمل لا يزال مهماً إلى حد بعيد فهو يقترن عادة بالشعارات الدعائية، ولا يعتبر العامل العادي نفسه مبدعاً كما أنه لا يجد في الحقيقة حاجة لذلك، هذا الاعتقاد بدأ يتغير مع ظهور إبداع مراكز التفكير وما صاحبها من دعاية. وتأتي كذلك المفارقة من أن التفكير الإبداعي ضرورة حتمية لإدارة أي مشروع فالحياة والنمو يعتمدان على ومضة الإبداع وليس على مجرد المتابعة التحليلية للفكرة الخلاقة.

- تبني المؤسسة أسلوب منظمة التعلم (Learning Organisation)؛¹

- الإصرار على سرعة التغيير والسبق التكنولوجي (L'exclusivité)؛

- توقع تغير المركز التنافسي للمؤسسة في المستقبل؛

- تعويض المنتجات المتقدمة؛

- تتوقع تشكيلة المنتجات؛

- توسيع الحصة السوقية؛

- فتح أسواق جديدة؛

- تحقيق ميزة المرونة في الإنتاج؛

- تخفيض التكاليف؛

- تحسين نوعية وجودة المنتج؛

- تحسين ظروف العمل.²

- دوافع خاصة بالعمل:

عند إحداث فكرة جديدة ينبعث السرور في النفس وتنشأ رغبة قوية في الاستمرار واستبعاد أي محاولة للارتباط أو خيبة الأمل ومن ثم العمل على تحقيق الإشباع لدى الشخص وتكبر هذه الرغبة وهذا الإبداع كلما تقدم الفرد في عمله.

¹ فريد النجار، إدارة التكنولوجيات والشركات فانقة التقنية، المكتبة المصرية، الإسكندرية، 2002، ص225.

² OCDE, Manuel d'Oslo : **principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation**, 3ème Edition, Paris, 2005, P-P: 56-55.

II. عوائق الإبداع:

أظهرت إحدى الدراسات التي أجريت دراسات على شركة دواء تسعى إلى تحسين أداءها في مجال إبداع المنتجات، أن الشركات غالباً ما تواجه ستة عوائق في طريق الإبداع. تلك العوائق تشمل الثقافة والاستراتيجية والإجراءات أي العمليات والطرق والأدوات والوقت.¹

حيث ينبغي على المؤسسة أن تبني بوضوح عمليتي البحث والتطوير بما يسمح بتخصيص الموارد الفعالة وزيادة احتمالات النجاح. لذلك فإن اختيار المشروع السليم يعد من الأهمية الكبرى ولا يجب أن يترك لعامل المصادفة. كما يجب أن تركز المؤسسات البحث والتطوير التي تدعم ابتكار المنتجات المنشودة. فالاهتمام بالإجراءات الأساسية يضمن للمؤسسة إمكانية إدارة تلك الإجراءات بأسلوب صحيح والحد من استهلاك الوقت. كما ينبغي على الإدارة أن توقف العمل في المشروعات التي لا تحقق تطلعات المؤسسة. فالمؤسسات الناجحة تدرك أن المعرفة هي المدخل الأساس لنجاح. فهي تستثمر المشاركة الداخلية للمعرفة وتتعلم من خبراتها بالمشروعات وتتعلم من خبراتها بالمشروعات وتتعلم بوجه خاص من أخطائها. كما أنها تقوم بتعديل بنائها ونظامها لتجنب تكرار تلك الأخطاء. أما الشركات الأقل نجاحاً فهي لا تجيد استخدام الوسائل الضرورية لممارسة إدارة المعرفة المهنية. كما أن احترام الوقت وإدارته مهم جداً في لإدارة المشروع وتحفيز الإبداع.

كما أن هنالك عوائق للإبداع نذكر منها:

- الخوف من التغيير ومقاومة الجهات الإدارية له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن؛
- انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية، ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضبعة للوقت؛
- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات، والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون؛
- مركزية الإدارة، وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين؛
- عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين؛
- قلة الحوافز المادية والمعنوية، وخاصة المادية منها مما تجعل العاملين منشغلين بتدبير أمورهم الحياتية ومصادر رزقهم وتجنبهم للعمل الإبداعي الذي سيجلب لهم المزيد من النكد والمحاربة والعوز؛

¹ برفين جوبتا ترجمة أحمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، القاهرة، مصر، صص: 112-113.

- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة، حيث أن الإدارة تعتبر هي صاحبة الدور الرئيسي في تحفيز العاملين وتوجيههم وإشراكهم في وضع وتنفيذ الأهداف التنظيمية، وخلق التعاون، وإيجاد البيئة المناسبة داخل المنظمة، فإذا ضعفت كفاءة هذه الإدارة، كانت مثبطا في وجه الإبداع لدى العاملين؛
- الفواصل الرئاسية، أو عدم سهولة الاتصال بين العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا حتى يوصلون أفكارهم ومقترحاتهم ويناقشوها معهم؛
- المعوقات التنظيمية: وتتمثل في تحديد سلوك العاملين بأمر متوقعة وفق الأدوار الرسمية، أي أن الإدارة ترى الأدوار والسلوك يجب أن لا تناقض التوقعات الرسمية في المنظمة.¹

¹ سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص-ص: 107-108.

المبحث الثاني: أنواع الإبداع وآثاره.

يمكن للإبداع أن يأخذ عدة صور منها¹ ابتكار فكرة جديدة أو منتج جديد أو نظرية جديدة أو طريقة جديدة مع تطبيق هذه الأفكار والنظريات والمنتجات ونشرها إلى أوسع نطاق للحصول على التميز على الآخرين وكذلك تجميع أفكار ومعلومات وأساليب غير مرتبطة وتحويلها ضمن أنظمة التفكير إلى فكرة جديدة ومنتجات جديدة كما يمكن التوسع في استخدام فكرة جديدة في مجالات جديدة وليس في مجال واحد وكذلك الالتزام والتقييد بمحاكاة التجارب النموذجية للآخرين مع محاولة التوفيق بينها وبين احتياجاتها للتمييز والإضافة عليها. وعلى حسب « Joseph Schumpeter » هنالك خمسة أشكال للإبداع²:

- إنتاج منتج جديد؛
- ادماج طريقة إنتاج جديدة؛
- تحقيق تنظيم جديدة (مثل حالة احتكار).
- فتح مدخل جديد (سوق جديد).
- استعمال مصدر جديد للمواد الأولية.

المطلب الأول: أنواع الإبداع

للتعمق في فهم الإبداع وجب تحديد أنواعه، ولتحديدها وجب مراعاة عاملان أساسيين وهما أولاً طبيعة الإبداع في حد ذاته، ف نجد الإبداع في المنتج والإبداع في الأسلوب الفني للإنتاج والإبداع التنظيمي والإبداع التسويقي والإبداع التجاري. أما العامل الثاني فهو درجة الإبداع، إذ نجد الإبداع الجزئي (الطفيف) والإبداع النافذ (الجدري).

I. الإبداع على حسب طبيعة الإبداع:

يمكن أن نميز أنواع أساسية وهي:

- الإبداع في المنتج:

يعني " إحداث التغيير في مواصفات المنتج أو خصائصه لكي تلي بعض الرغبات أو تشبع بعض الحاجيات بكيفية أحسن".³ ويهدف إلى «عرض المنتجات في السوق تتصف بالتحديد بالنسبة للمعروضات من المنتجات المتواجدة في نفس السوق ... كما يمكن أن يحدث التغيير (الإبداع) في الوظائف التي يؤديها المنتج أو شروط استعماله أو توزيعه».¹

¹ سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص: 150.

² TOM Peters, « **Fabriquer le futur, l'imaginaire au service de l'innovation** », Dunod, p : 05.

³ محمد سعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1994، ص34

إذن تهتم الإبداعات المتعلقة بالمنتجات بجميع مركبات أو مكونات وخصائص المنتجات، وتهدف إلى تحسين المنتجات المقدمة

للزبون، وعند التدقيق في الإبداع المنتجات نجد بثلاثة جوانب وهي:²

- إبداع له علاقة بالتركيبية الوظيفية للمنتج؛

- إبداع يغير التركيبية التكنولوجية للمنتج؛

- إبداع يغير العناصر أو الخصائص المقدم فيها المنتج.

مع إمكانية تداخل هذه الأنواع للإبداع فيما بينها، أي يمكن لأنواع الإبداع الخاصة بالتركيبية الوظيفية للمنتج أن تستوجب إبداع يغير التركيبية التكنولوجية له. وعليه فكل الجهود المبذولة من قبل المؤسسة، والرامية لإحداث تغيرات في مواصفات أو مكونات وخصائص المنتجات، تصنف ضمن النشاطات الهادفة لإحداث إبداع في المنتج بغية إشباع وتلبية حاجيات أفضل للمستهلكين، وتحقيق تفوق تنافسي على المنافسين.

- الإبداع في أسلوب الإنتاج:³

الإبداع في الطريقة الفنية للإنتاج هو: "كل جديد أو تغيير في جهاز أو أساليب الإنتاج يعمل على تحسينه ويهدف إلى تبسيطه، وتخفيض تكاليف الإنتاج"، وكما يهدف كذلك إلى تحسين أداء الأسلوب الفني للإنتاج من الناحيتين الفنية و الاقتصادية في آن واحد، مما يترتب عنه نتائج إيجابية في المردودية أو كمية المخرجات وانخفاض التكلفة بالنسبة للوحدة الواحدة المنتجة. إن إحداث التغيرات في أساليب الإنتاج لتحسين أداءها وتبسيطها ينجر عنها نتائج إيجابية، تتمثل في السرعة في معالجة المدخلات وتدفق المخرجات وتخفيض من تكاليف الإنتاج وترشيد العملية الإنتاجية، أي الرفع من فعالية جهاز الإنتاج، هذا ما يسمح للمؤسسة من تحقيق هوامش أكبر وضمان لاستمراريتها التنافسية. وعليه فالبحث عن إبداعات الأسلوب الفني الإنتاجي واستغلالها يمكن المؤسسة من تحسين أداء أسلوبها الإنتاجي فنيا واقتصاديا، حيث يكمن الجانب الفني في تحسين جودة المنتجات وسرعة في معالجة المدخلات والجانب الاقتصادي في تخفيض تكاليف الإنتاج.

¹ JEAN CLAUDE TARONDEAU, **recherche et développement**, Paris : vuibert, 1994, P 37.

² JOEL BROUSTAIL et FREDERIC FRERY, **le Management stratégique de l'innovation**, Paris: Dalloz, 1993, P : 07.

³ بن نذير نصر الدين ومنصوري الزين، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية لاستدامة في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول الابتكار أو التقليد، صص: 16-19.

- الإبداع التنظيمي:

ويخص إدماج وتغيير إجراءات وطرائق التسيير، ويعتبر هذا النوع من الإبداع غير مادي، يهدف إلى تحويل وإعادة تنظيم طرائق وأساليب التسيير، والمعارف المكتسبة من أجل جعل سلوك المنظمة والأفراد أكثر إيجابية وفعالية. ويهتم بتطوير نظم إدارية حديثة وإجراء تحويلات في توزيع النشاطات بين الأفراد وفي تركيب الوظائف داخل المنظمة.

- الإبداع التسويقي:

يقصد به وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية، وقد ينصب على عنصر المنتج سواء كان سلعة أو خدمة، أو على عنصر السعر أو على عنصر الترويج أو على عنصر التوزيع، أو على كل هذه العناصر في آن واحد، ومعنى آخر فإن الإبداع التسويقي يوجه إلى عناصر المزيج التسويقي مجتمعة معا.

- الإبداع التجاري:

يضم مختلف التغيرات التي تحصل على مستوى قنوات البيع والتوزيع والإشهار وكل ما يتعلق بالوظيفة التجارية، وتهدف إلى الزيادة في المبيعات والتعريف بالعلامة التجارية للمؤسسات قصد كسب ثقة الزبون، وتحقيق ولائه للمؤسسة.

.II درجة الإبداع:

إن الإبداع هو استحداث تغيير، قد يكون صغيراً أو كبيراً، ففي حالة التغيير الصغير نكون بصدد الإبداع الجزئي أو الطفيف أو الفتي، والذي يحدث تغيرات بسيطة وطفيفة على المنتجات أو أساليب الإنتاج، أما في حالة التغيير الجذري، فنكون عند الإبداع النافذ أو الجذري والذي يغير جذرياً أو جوهرياً المنتجات أو أساليب الإنتاج، ويحدث انقلاباً في الأسواق أو يغير جذرياً شروط المنافسة بين المؤسسات، ومنه فإن درجة الإبداع تقودنا إلى التمييز بين :

- الإبداع الجزئي، الارتقائي أو ما يسمى بالطفيف:

يدخل الإبداع الجزئي تغيرات أو تحسينات تدريجية للعناصر أو المراجع المكونة للمنتج وتكلفته، ولا يتطلب هذا النوع من الإبداع معارف علمية جديدة ومعقدة.

فالتحسين الذي يحدثه الإبداع الجزئي على المنتجات وأساليب الإنتاج مهم وذو أثر وفائدة كبيرة على المؤسسة، خاصة أنه يعتمد على متطلبات ومجهودات بسيطة وغير مكلفة كثيراً، ويمكن للقائم به مثلاً أن يكون عاملاً أو مهندساً أو مجموعة منهم، ويبدأ بمجرد فكرة لتتحول بعد دراسة أو تجربة إلى منبع للربحية بعد استغلالها وتجسيدها على المنتجات أو أساليب الإنتاج. ويتميز هذا النوع من الإبداع بالاستمرارية كون التحسين تدريجي ومستمر، ويكمن لتراكم الإبداعات الجزئية أن تحدث تغييراً جذرياً في المنتج أو أساليب

الإنتاج . منتج جديد أو أسلوب إنتاج جديد . خاصة أن المؤسسات تتسابق في إحداث التغييرات البسيطة على منتجاتها أو أساليب إنتاجها لتحقيق تفوق تنافسي .

- الإبداع النافذ أو الراديكالي:

يحدث الإبداع التكنولوجي النافذ تغييرا جذريا أو جوهريا على العناصر أو المراجع الروتينية المكونة للمنتجات وتكاليفها، ويتطلب قدرات ومعارف علمية جديدة ومركزة ومعقدة وهو بذلك تصور مختلف وجديد جذريا عن الأشياء الموجودة في الأسواق، أو التي يعرفها الناس، ومن خصائصه الكبرى أنه يحدث على فترات متباعدة نسبيا.¹ وعليه فالإبداع التكنولوجي النافذ يحدث تغييرا جوهريا على المنتجات أو أساليب الإنتاج، ويتطلب وسائل ومجهودات كبيرة ومكلفة ومعلومات ومعارف علمية مركزة ومعقدة وحديثة، والمؤسسة التي تصل إلى تحقيق هذا النوع من الإبداع تكسب سلطة قوية في السوق تصل إلى احتكار مؤقت له، وبالتالي تكون الرائدة في صناعتها وتحقق ميزة تنافسية قوية وبذلك بانفرادها في عرض المنتج.

كما أن هنالك مداخل أو بصيغة أخرى أنواع أخرى للإبداع ك:

- الإبداع الإداري :

ويتمثل في تلك النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم وذلك من أجل إنجاز المهام أو الأهداف المعنية بها المنظمة، كما يهتم الإبداع الإداري بالقواعد والأدوار والإجراءات والهياكل المتعلقة بعملية الاتصال والتفاعل بين الأفراد ويضمهم أو بين الأفراد والبيئة التي يعملون بها. وبالتالي فإن الإبداع الإداري هو القدرة على ابتكار أساليب وأفكار جديدة ومغايرة تسهم في رفع وتنمية الأداء الإداري داخل المنظمة. كما يعد الإبداع الإداري محاولة التعبير عن فكر متطور يسعى لإحداث تغييرات جوهرية في طرق وأساليب العمل الإداري لجعلها أكثر سهولة وكفاءة وفعالية.

ويتضمن الإبداع الإداري البناء التنظيمي والقواعد والأدوات والإجراءات وإعادة تصميم العمل بجانب النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم لتحقيق الأهداف المرجوة. من الأمثلة على الإبداع الإداري:

- التغيير في الهيكل التنظيمي؛

- إعادة تصميم العمل؛

- اقتراح نظم مراقبة جديدة؛

- اقتراح برامج تدريب جديدة.

¹ محمد سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص: 114.

- الإبداع الفني:

يتعلق الإبداع الفني مباشرة بالنشاط الرئيسي للمنظمة والذي يتضمن الإنتاج والخدمات والعناصر الجديدة في العمليات التي تؤدي إلى هذا الإنتاج أو هذه الخدمات. يحدث الإبداع الفني في مجال النشاط الأساسي للمنظمة في حين يحدث الإبداع الإداري في نطاق النظام الاجتماعي وكلاهما يهتم بالطريقة أو الأسلوب اللذين ينظم بهما العمل إلى جانب الاهتمام بالعلاقات بين الأفراد وطبيعة تفاعلهم مع بعض وذلك من أجل إنجاز أهداف ومهام محددة.

يسبق الإبداع الفني الإبداع الإداري والإبداع المساند على الرغم من أن الإبداعات الإدارية قد تقود أو تدفع نحو التوصل إلى الإبداعات الفنية. كما أن الأداء التنظيمي يرتبط ارتباطاً قوياً بالإبداع الإداري أكثر من ارتباطه بالإبداع الفني. من الأمثلة على الإبداع الفني:

- تطوير منتجات أو خدمات جديدة؟

- استخدام تقنية جديدة؟

- التغيير في أساليب الإنتاج.

- الإبداع التكميلي:

وهو الإبداع المتصل بعلاقة المنظمة بالبيئة التي تعمل بها حيث يتجاوز هذا الإبداع النشاط أو الأنشطة الرئيسية للمنظمة ويؤدي إلى ظهور خدمات أو برامج مثل حملات التوعية التي تشارك فيها بعض المنظمات أو برامج خدمة المجتمع.

المطلب الثاني: آثار الإبداع

لا يمكن اعتبار الإبداع إبداعاً حقيقياً ما لم ينتج عنه نتائج إيجابية، حيث تعود هذه الأخيرة على جهتين:

- على المؤسسة بالربح حتى تؤمن استمراريتها؛

- على الزبائن حيث يكون بمقدورهم اقتناء منتجات تلي رغبتهم.

يمكن تصنيف آثار الإبداع إلى الآثار على التجزئة الإستراتيجية، الآثار على القيمة المحتملة للنشاط، الآثار على القوى

التنافسية الخمس والآثار على بنية التكاليف¹.

I. الآثار على التجزئة الإستراتيجية: وتمثل في:

- اختفاء جزء أو عدة أجزاء إستراتيجية: حيث يتعلق الأمر إما باختفاء نشاط بكامله، وبالتالي كل الأجزاء المشكلة له، وإما

اختفاء بعض الأجزاء فقط، ويرجع ذلك إلى الإبداع الجذري.

- ظهور أجزاء إستراتيجية جديدة: قد يؤدي الإبداع إلى ظهور أجزاء جديدة، والتي لم يسبق أن وجدت من قبل، وكذا

بإمكانه أن يؤدي إلى إنشاء نشاط جديد تماماً، والمتضمن لعدة أجزاء إستراتيجية.

- تشتيت جزء إستراتيجي إلى عدة أجزاء مختلفة: هذه الظاهرة صحيحة بالنسبة للإبداعات في طرائق الإنتاج، وهي كذلك

بالنسبة للإبداعات في المنتج. فمثلاً، آلة التصوير، وبعد جملة من الإبداعات تم تجزئتها إلى عدة أجزاء فرعية، وهذه الأخيرة

انقسمت بدورها إلى أجزاء أخرى، مثل آلة التصوير القابلة للاستهلاك بمجرد الاستعمال (appareilles jetables).

- إدماج عدة أجزاء في جزء واحد.

II. الآثار على القيمة المحتملة للنشاط:

- أثر الإبداعات الطفيفة: تسمح الإبداعات الطفيفة -عادة- بالحفاظ على معدل نمو، أو على مردودية النشاط بإجراء

التحسينات على المنتج، مما يدعم المبيعات، أو بإجراء التحسينات على طرائق الإنتاج، مما يسمح بتخفيض تكاليف

الإنتاج، وبالتالي مضاعفة الربح.

¹ بن نذير نصر الدين ومنصوري الزين، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 22-24.

- أثر الإبداعات الجذرية: يمكن أن تؤدي الإبداعات الجذرية إلى آثار إيجابية على القيمة المحتملة للنشاط، فبعض الإبداعات بإمكانها بعث نشاط كان مستقرا أو آيلاً إلى الزوال بشكل مفاجئ، من خلال تجديده تكنولوجياً.

أما بالنسبة للأثر السلبي للإبداعات الجذرية، فيتمثل في تقديم منتج بديل، أو طرائق إنتاج بديلة، حيث يؤدي ذلك إلى إفراغ النشاط القديم من كل أهمية أو قيمة، وقد يؤدي حتى إلى اختفاء نشاط مزدهر، أو على الأقل التقليل من جاذبيته. فالإبداع يغير وبشكل مفاجئ بني النشاط، وفي وقت قصير يتم تبديل المنافسين القدامى، الموردن القدامى، وحتى الموزعين القدامى بقادمين جدد.

III. الآثار على قوى التنافس:

- أثر الإبداع على الزبائن والموردن: يمكن أن يؤدي الإبداع في المنتجات أو طرائق الإنتاج إلى تعديل عميق في العملية الإنتاجية، أو في منتج تام الصنع، إلى درجة أن جزء من التموين التقليدي لا يدخل في عملية تصميم أو تشكيل المنتج. مما يعني بالنسبة للمورد خسارة منفذ من منافذه التجارية. وبالمقابل، فإن الإبداع يمكن أن يؤدي إلى ظهور موردن جدد، أو على الأقل يطور قدرات الموردن الحاليين. حيث يمكن ذكر حال موردن القطع الإلكترونية الذين لا يستغنى عنهم في أنشطة عديدة مثل: صناعة السيارات، أو صناعة آلة التصوير. أما بالنسبة للزبائن فإن التأثير يكون من خلال قدرة الإبداع على تعديل تكاليف التبديل، حيث قد يؤدي التطور التكنولوجي إلى تنميط المنتجات الموجودة في السوق.

- أثر الإبداع على المنتجات البديلة: المنتجات البديلة هي عموماً نتيجة لإبداع جذري في المنتج. ونادراً ما يحدث ألا يؤدي الإبداع الجذري إلى إحلال المنتج الجديد محل المنتج القديم، ويكون ذلك في حال ما إذا تدخل كل المتعاملين، بمعنى الذين يشكلون القوى التنافسية الأربعة الأخرى، بالإضافة إلى الدولة، حيث يقف هؤلاء كلهم أمام هذا الإحلال. وتجدد الإشارة إلى أنه في بعض الحالات، يؤدي الإبداع إلى إحلالات داخلية، بمعنى إحلال جزء إستراتيجي بآخر ينتمي إلى نفس النشاط.

- الأثر على الداخلين المحتملين: يكون الأثر أساساً على حواجز الدخول، التي تحمي المؤسسات المتواجدة سلفاً من الداخلين المحتملين. فبإمكان الإبداع أن يساهم في تخطي حاجز من حواجز الدخول كالتكنولوجيا، معرفة كيفية العمل، أو الحياة على براءة اختراع، ففي هذه حال تحمي المؤسسات نفسها من المنافسين المحتملين، من خلال انفرادها في التحكم في طرائق الإنتاج أو أنها قادرة على تصميم المنتج. فهي تحمي وراء تحكّمها في التكنولوجيا، فالقدرة المستمرة على الإبداع هي التي تشكل حواجز الدخول وتميز بين المؤسسات التي بإمكانها احتلال مكان في السوق.

- الأثر على حدة المنافسة: يمكن للإبداع أن يعدل من حدة المنافسة، من خلال التقليل أو الرفع من قدرات النشاط، وبخاصة التأثير على نموه. ومن ثمة فإنه كلما كان النشاط مزدهرا (بخاصة إذا كان الإبداع جذريا) فإن عدد المؤسسات الراغبة في التقدم إلى هذا النشاط يكون كبيرا. وعلى خلاف ذلك، فإذا أدى الإبداع إلى تقادم مفاجئ للصناعة بكاملها، فيتضاءل بذلك عدد المنافسين، مما يؤدي بدوره إلى تناقص حدة المنافسة. ومن جهة أخرى، فإن الإبداع قد يؤثر على حدة المنافسة، من خلال تعديل حواجز الدخول أو الخروج، ومن ثمة التأثير على عدد المؤسسات الموجودة في السوق. ويدفع تعميم تكنولوجيا معينة بعض المؤسسات إلى الدخول وأخرى إلى الخروج من السوق.

IV. الآثار على بنية التكاليف:¹

- الأثر على توزيع التكاليف حسب طبيعتها: يؤثر الإبداع بقوة على تكاليف اليد العاملة المشكّلة لمنتج معين من خلال، مثلا التسيير الآلي لسلاسل الإنتاج. وأيضا بمقدور الإبداع أن يعدل من حصة المشتريات واستهلاك الطاقة من خلال تحسين مردودية طرائق الصنع. فالإبداع أي كانت درجته جذريا أو طفيفا يؤدي عموما إلى تقليص تكلفة الوحدة الواحدة بشكل واضح، مما يعني التأثير على المردودية إيجابيا.
- الأثر على توزيع التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة: يعدل الإبداع في المنتج من طبيعة المكونات الداخلة في صنع المنتج، ومن ثمة التعديل في تكلفته المتغيرة. ويؤدي الإبداع في الطرائق إلى التقليل، أو الرفع من التكلفة الثابتة للأصول الضرورية للإنتاج. وفي بعض الحالات يؤدي الإبداع إلى تحويل التكلفة الثابتة إلى متغيرة والعكس. وقد يؤدي أيضا إلى التأثير في الكلفتين (الثابتة والمتغيرة) في ذات الوقت، ولكن بنسب متفاوتة، فيؤدي ذلك كله إلى تعديل بنية التكاليف.

¹B. Makhoulouf, Pratique de la veille technologique dans les PME algériennes, colloque international: Gouvernance et développement de la PME Alger, les 23-24-25 juin 2003, Organisé avec le soutien de la Fondation Konrad Adenauer Stiftung KAS Allemagne.

المطلب الثالث: الأهمية المالية والتجارية للمنتج الجديد

إن الإبداع في المنتج تنجر عنه عدة آثار منها التي تأتي بالإيجاب ومنها التي تأتي بالسلب، إذا كان الإبداع ناجعا تنجر عنه أهمية مالية من خلال كسب المؤسسة أرقام أعمال معتبرة مما يكسبها مكانة مالية، كما تنجر عنه أهمية تجارية من خلال اكتسابها اسم مرموق وحصص سوقية معتبرة.

- الأهمية المالية¹:

الأهمية المالية للمنتج جديد يمكن إبرازها في بعض الأرقام. في 1982 في دراسة لأجراها بوز ألن (Booz Allen) وهاملتون (Hamilton) على 700 مؤسسة، أظهرت أنه خلال فترة خمس سنوات 28% من نموها مرتبط مباشرة بإدخال منتجات جديدة. في 1986 دراسة لمحاضر بورد (Board) أظهرت أنه 35% من رقم أعمال مؤسسة يسببه منتجات لم تكون موجودة في السوق خلال عشر سنوات سابقة. في 1990 تحري موثوق قامت به معهد علوم التسويق يشير أنه 25% من المبيعات لمؤسسة مرتبطة بمنتجات مطورة خلال الثلاث سنوات الأخيرة. سنة 1993 أشير إلى أنه 45% من رقم الأعمال محقق من طرف منتجات لم تكن موجود قبل خمس سنوات.

- الأهمية التجارية:

الأهمية التجارية للمنتج الجديد تلعب دورا في إعطاء المؤسسة فرصة الريادة في السوق، حيث تحتفظ بحصص سوقية مرتفعة خلال عدة سنوات ويؤدي إلى نجاعة مالية، حيث أن الفرص الإستراتيجية للداخل الأول متعددة: اختيار القطاعات التي تكون لها أكثر مردودية، وضعية المنتج تكون معيارية، الولاء للعلامة إذا كان هذا المنتج الرائد يلي الطلب الذي يرغبه المستهلك وبسعر منافس للمنتجات البديلة.

المطلب الرابع: المخاطر التي تواجه المنتج الجديد وأسباب فشله.

I. أسباب فشل المنتج الجديد:

رغم الأهمية المالية والتجارية للمنتج الجديد إلا أن معدل الفشل يبقى مهم. حيث يرى فيليب كوتلر أن العديد من المنتجات تفشل للأسباب التالية:

¹ David Gotteland & Christophe Haon, **Developper un nouveau produit (méthodes et outils)**, Pearson Education, Paris, France, 2005, p : 04.

- المغالاة في تقدير حجم السوق (بمعنى إعطاء السوق حجما أكبر بكثير من الواقع، أو من حجم السوق الحقيقي).
- عدم تصميم المنتج بالشكل الذي كان ينبغي أن يكون عليه.
- المغالاة في تسعيره.
- عدم الترويج له بشكل صحيح أو كافي.
- عدم تقدير ردود فعل المنافسين للمنتج الجديد بشكل صحيح.
- عدم وجود اختلافات جوهرية بين المنتج الجديد والمنتجات الموجودة فعلا في السوق.
- سوء تحديد مكانة المنتج في أذهان المستهلكين.
- قصور أو ضعف الدعم التسويقي المقدم للمنتج الجديد.
- ضعف في واضح في تنفيذ المزيج التسويقي.¹
- عدم وجود تعارض وصراع بين إدارة التسويق والإدارات الأخرى والتطوير والتسويق تعود أسبابه إلى:
 - الصراع على الموارد المالية المتاحة لعملية الابتكار؛
 - الصراع على تولي مسؤولية تطوير المنتجات الجديدة؛
- التنازل على الحصول على الموارد البشرية خاصة أن تنافس البحث والتطوير والتسويق سببه الرئيس الحصول على الموارد البشرية المؤهلة.

II. مخاطر الإبداع في المنتج:²

- إن عملية الإبداع في المنتج ترافقها عدة مخاطر منذ المراحل الأولى للعملية حتى بعد الإطلاق التجاري للمنتج، وللعلم أن المخاطر تأخذ عدة أشكال منها التكنولوجية والتجارية والمالية والاستراتيجية. وتبعاً لما تقدم إن الأكثر وجوداً يتمثل في المخاطر التكنولوجية والتجارية، والاقتصادية والسياسية، وإجمالاً يمكن أن نحدددها في أربعة مستويات.
- منتج جديد موجه إلى نفس السوق معتمداً على نفس التكنولوجيا المستعملة، فإن الخطر يكون مزدوجاً ومحدوداً نظراً لمعرفتها بحاجيات زبائنها مع امتلاكها للكفاءة اللازمة.

¹ د/ نظام موسى سويدان، التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص: 240.

² كربالي بغداد، الإبداع في المنتج، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم التجارية، جامعة وهران، ص: 106.

- منتج جديد موجه إلى سوق جديد مع استخدام نفس التكنولوجيا، فالخطر في هذه الحالة يكون غالباً تجارياً مما يبين النقص الحاصل في الكفاءة التسويقية للمؤسسة.
 - منتج جديد موجه إلى السوق الحالي باعتماده على تكنولوجيا جديدة، فإن الخطر يكون تقني مما يعكس عدم التحكم الجيد في التكنولوجيا بصورة جلية.
 - الحالة التي يكون فيها الخطر مزدوج ومعقد هي إنتاج منتج جديد تستعمل فيه تكنولوجيا جديدة ويطرح في سوق جديد.
- من جانب آخر أظهرت الدراسات عوامل هامة ويجب الأخذ بها لتحقيق النجاح للمنتجات الجديدة،¹ منها امتلاك المنتج لخاصية التفرد والتميز مقارنة بما يقدمه المنافسون بحيث يقدم منافع فريدة للمستهلك أو الزبون، كما يجب التركيز على التوجه نحو المستهلك والسوق في عملية تطوير المنتج، وكذلك بذل مجهودات كبيرة قبل التقدم النهائي للسوق وتحديد دقيق واضح للسوق المستهدف، وكذلك وضع هيكل تنظيمي مناسب للمنظمة مع دعم واضح من الإدارة العليا للمنتج الجديد، كل هذا وتقديمه بالسرعة الممكنة للسوق ولكن ليس على حساب النوعية.

¹ Robert G. Cooper and Elko J. Kleinschmidt, **Stage Gate system for New Product Success**, Marketing Management No. 4. PP: 20-26.

المبحث الثالث: مراحل الإبداع على مستوى الخدمة

من خلال الرجوع إلى المراجع التي تناولت مراحل العملية الإبداعية في المنتج، نلاحظ أنها متباينة في عدد المراحل المكونة لها¹. لقد اختلفت آراء الباحثين في هذا الموضوع ولكننا سنأخذ تسلسل هذه السيرورة على حسب كل من Urbain و Hauser و Booz Allen حيث اعتبروا مراحل إبداع المنتج الجديد تتكون من خمسة مراحل أساسية في حين Bernard و Cataldo اعتبروا أنها تتكون من أربعة مراحل والجدول رقم (1-1) يوضح ذلك.

الجدول (1-1): مراحل العملية الإبداعية

Bernard & Cataldo	Booz allen	Urbain & Hauser
1- تحديد الفرص السوقية	1- البحث عن أفكار جديدة على ضوء استراتيجية المؤسسة	1- تحديد الفرص للمنتجات الجديدة
2- تطوير المنتج: التصور، الاختبار والتصنيع	2- الدراسة الأولية للسوق	2- التصور
3- الإدخال في السوق	3- الغرلة الأولية	3- الاختبار
4- تسيير دورة حياة المنتج	4- تحليل الإمكانيات التقنية والاقتصادية	4- الإدخال في السوق
	5- اختبار المنتج	5- تسيير دورة حياة المنتج

المصدر: كربالي بغداد، الإبداع في المنتج، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم التجارية، جامعة وهران، ص: 110.

إن هذا لحديث عن الخدمة أو المنتج الجديد² بشكل عام أما إذا تحدثنا عن الخدمات المصرفية بشكل خاص فإنه ينطوي تحت تقديمها إجراء العديد من الدراسات والبحوث خلال كل المراحل وهذا ما تحمل البنك العديد من المخاطر. كما يجب أن يتواءم تقديم الخدمات الجديدة للسوق مع خطط البنك وأهدافه القصيرة والمتوسطة وطويلة الأجل. وتجدر الإشارة إلى أن الخدمة المصرفية قد تكون جديدة بالنسبة للبنك ولكن لا تكون كذلك بالنسبة للعميل، والعكس صحيح. ومع ذلك إذا لم يدرك العميل أنها خدمة جديدة فلا يمكن اعتبارها كذلك وكبديل لذلك قد تكون الخدمة المصرفية جديدة لكل الأطراف، وتأتي هذه الفرصة للبنك لكي يقدم

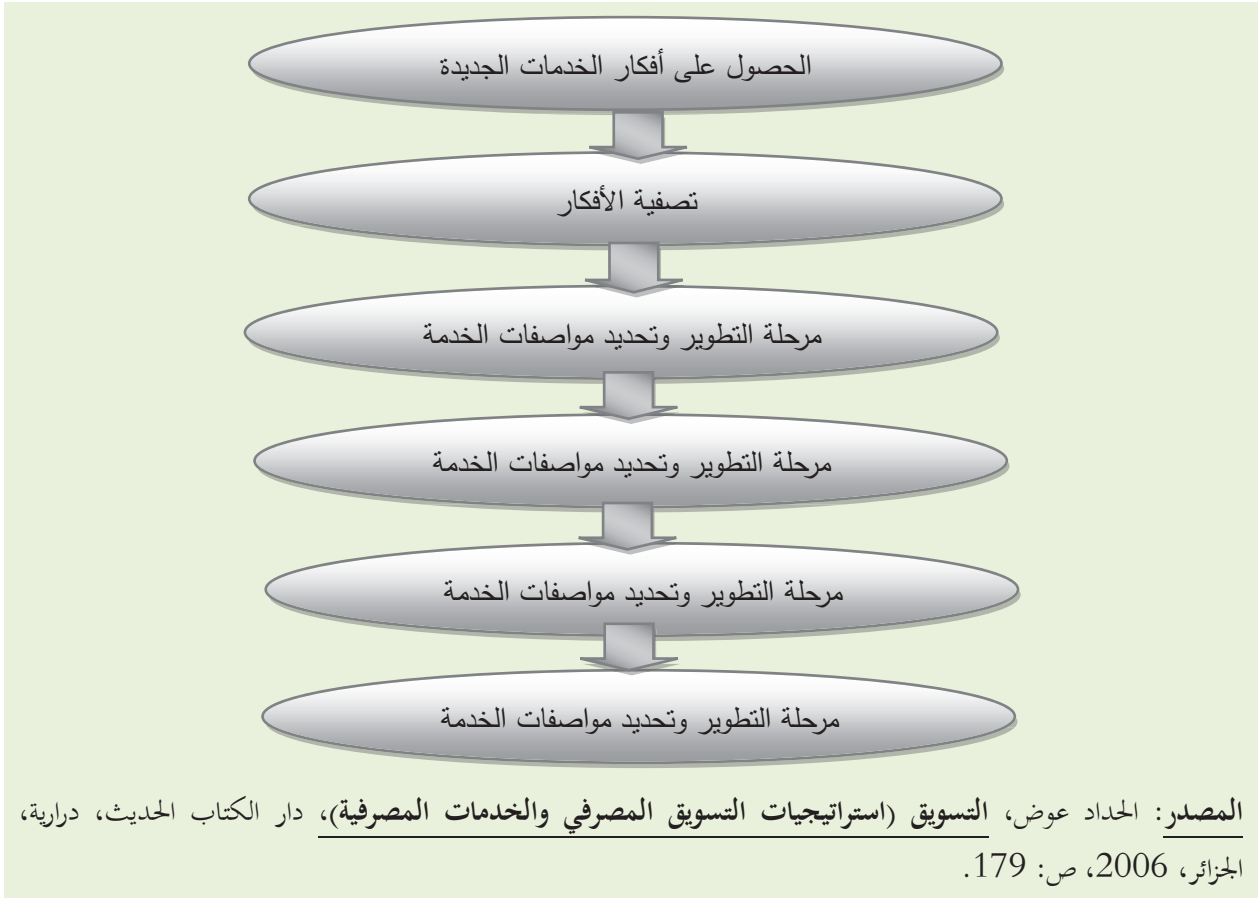
¹ كربالي بغداد، مرجع سبق ذكره، ص: 110.

² الحداد عوض، التسويق (استراتيجيات التسويق المصرفي والخدمات المصرفية)، دار الكتاب الحديث، دراية، الجزائر، 2006، ص: 179.

خدمة مصرفية جديدة تماما كنتيجة للتغيرات التي تحدث في القوانين أو التشريعات، أو في التكنولوجيا، أو في المجتمع. وفي الواقع العملي فإن الخدمات الجديدة كلية هي بالفعل خدمات قليلة وتقدم للسوق على فترات متباعدة.

وفي أغلب الأحيان فإن الخدمة الجديدة بالنسبة للبنك تأتي من تقليد البنك للبنوك المنافسة وقد تأتي هذه الخدمة بعد تطويرها وتحسينها، وقد تقدم للسوق بدون تطوير. ومن وجهة أخرى قد يقوم البنك بتعديل جوهرى لخدمة مصرفية حالية ليخلق في ذهن العملاء مجموعة من المنافع أو الفوائد المصرفية المتكاملة.

الشكل (1-1): مراحل تطور العملية الإبداعية



المطلب الأول: مرحلة خلق الفكرة (البحث عن الأفكار)

في هذه المرحلة يتم البحث عن الفكرة الجديدة التي هي مفتاح الإبداع والمقصود بالفكرة الجديدة أي شيء يبدو جديدا، يراه المستهلك جديدا ويشتمل على منفعة مطلوبة أو مرغوبة من قبل المستهلكين أو المستخدمين في أسواق قائمة أو جديدة، تكون لها جدوى اقتصادية وقبول اجتماعي. وهناك عدة أساليب لتوليد الأفكار الجديدة، يوجد مصادر أساسية تسمح بخلق أفكار لإبداع

منتج جديد منها الزبون،¹ حب الابتكار، المنتج نفسه، الاعتماد على مكاتب ومؤسسات استشارية متخصصة في مجال الأفكار الخلاقة والمبتكرة، تطوير المنتجات الجديدة من خلال الإدارات المختلفة داخل المنظمة، كما وقد تعمل المنظمة مع شركات أخرى في جميع أو بعض المراحل مثل تصميم المنتج، والهندسة واختبار المنتج²..... إلخ.

إذا مصادر جمع الأفكار متعددة ومختلفة حسب اختلاف نوعية المنتجات التي تريد المؤسسة إنتاجها، إلا أن بعض المصادر

يمكن تحديدها:

- مصادر أفكار عشوائية:

وهي تلك المصادر التي تأتي بالصدفة ودون تخطيط مسبق، ينجم عنها أفكارا قد تكون ناجحة وقد تكون فاشلة، وبالتالي فإن هذه المصادر لا ينبغي أن يعتمد عليها، لأنه لا يمكن مواجهة المنافسة والتغيرات الحاصلة في السوق بمثل هذه المصادر.

- مصادر الأفكار المنظمة:

وهي تلك المصادر المحددة والمخططة مسبقا والتي تجري إدارتها في ظل تنظيم محدد من جانب المؤسسة، ومن أهم هذه المصادر:

- فريق العمل بالمؤسسة:

وهو عبارة عن مجموعة العمال الذين يعملون داخل المؤسسة أو التابعين لها، وبالتالي فإنها تعول على الأفكار الموجودة داخل مختلف الإدارات الفنية والهندسية وكذلك الأفكار المتواجدة عند رجال البيع.

- الأفكار من العملاء:

والعملاء هم الذين يتعاملون مع المؤسسة معاملة خارجية، وهي من أهم مصادر الأفكار الفعالة واللازمة، مع العلم فإن المؤسسة تعتمد على عدة أساليب في جمع الأفكار، ومن بينها البحوث التسويقية.

- تحليل السوق والمنافسة³:

ويتم ذلك عن طريق جمع الأفكار الناتجة عن متابعة السوق الداخلية، وتحليل المنافسة، أو عن طريق الاستشارات، أو باللجوء إلى منافذ التوزيع ودراساتها.

¹David Gottelad & Cristophe Haon avec la collaboration de Danilo Dantas, **développer un nouveau produit méthodes et outils**, Pearson Education, Paris, France, 2005, p : 12.

²Bearden, Ingram and La forge, **Marketing Management**, the millennium edition 2000, p-p : 237-238.

³ بلحيمر إبراهيم، **المزيج التسويقي من منظور التطبيقات التجارية الإسلامية**، أطروحة دكتوراه فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر، الموسم الجامعي 2005/2004، ص: 92.

- الأفكار عن السوق الخارجية:

ويتم ذلك عن طريق دراسة السوق الخارجية، ودراسة آراء ومواقف واتجاهات العملاء الخارجيين، ومنافذ التوزيع الخارجية.

- مصادر الأفكار الابتكارية:

يقصد بهذه المصادر وجود نماذج فكرية ثم بناؤها بطريقة علمية، هذه النماذج تعطي أفكار صالحة للتطبيق عن طريق دفع الطاقات الكامنة لدى العمال أو المستشارين، ومن أهم هذه النماذج:

- العصف الذهني:

ويسمى كذلك بنموذج حفز أفكار المنظم، وذلك عن طريق إبرام جلسات منظمة للمهتمين بقضايا المنتجات الجديدة بالمؤسسة، وفقا لقواعد علمية محددة تهدف إلى جمع أكبر كمية من الأفكار وبحث إمكانية الدمج والتعديل أو التطوير في أي منها.

- مخبر توليف الأفكار :

داخل هذا المخبر يتم تحليل الأفكار ودراستها دراسة معمقة، بعد أن يتم جمعها من مختلف المصالح والإدارات، مع العلم فإن هذه الأفكار غير مترابطة ومتقاربة فيما بينها.

- التفكير غير التقليدي:

ويتم ذلك من خلال طرح عدة حلول لمشكلة واحدة ثم دراستها ومعرفة الحل الأفضل.

- تحليل القيمة:

والتي تعني إجراء مقارنة بين التكاليف والعائد جراء استعمال أفكار معينة لتطوير المنتجات.

هنالك دراسة قامت بها Novation-IDSI الفرنسية سنة 1983 لمعرفة مصادر 100 منتج جديد تم طرحه في السوق

والجدول الموالي يوضح ذلك.¹

¹ كربالي بغداد، مرجع سبق ذكره، ص:111.

الجدول (1-2): مصادر أفكار المنتجات الجديدة

النسبة (%)	المصدر
22	الزبائن
12.6	الباعة
25.2	دائرة البحث والتطوير
6.3	دائرة الإنتاج
7.3	دائرة التسويق
11.6	الإدارة العامة
15	مصادر أخرى

المصدر: بغداد كربالي: الإبداع في المنتج، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم التجارية، جامعة وهران، ص: 112.

من الجدول نلاحظ اختلاف النسب بين مصادر الأفكار حيث أكبر نسبة تأخذها دائرة البحث والتطوير بنسبة 25% أما الزبائن فيعتبرون بنسبة 22% كمصدر للأفكار حيث أكدت أحدث الدراسات إن الزبائن من أهم المصادر للأفكار وتتعدى هذه الأهمية إلى كل مراحل العملية، ثم تليهما العناصر الأخرى بنسب مختلفة.

أما الخدمة المصرفية الجديدة¹ فإنها تبدأ بفكرة. قد تأتي هذه الفكرة إما من مصادر داخلية أو مصادر خارجية. ومن المصادر الداخلية الرئيسية لخلق أفكار الخدمات المصرفية الجديدة وظيفة البحوث والتطوير في البنك حيث يعكف المتخصصون على تصميم الخدمات المصرفية التي تحقق أهداف البنك وتتماشى مع الظروف الاقتصادية والبيئية المتغيرة، ومن المصادر الداخلية كذلك المسؤولون عن التسويق في البنك حيث يسعى هؤلاء إلى ترجمة احتياجات العملاء وكذلك ظروف المنافسة في السوق إلى أفكار لخدمات جديدة تقدم للسوق. وأخيراً قد يلجأ البنك إلى موظفيه والعمالين بفروعه لتزويده بأفكار لخدمات جديدة بناء على خبراتهم وتجاربهم. أما بالنسبة للمصادر الخارجية للأفكار المتعلقة بالخدمات المصرفية الجديدة فقد تأتي أفكار الخدمات الجديدة من المؤسسات الأكاديمية والفنية الخارجية التي تقوم ببرامج البحوث والتطوير الخاصة بها.

¹ الحداد عوض، سبق ذكره، ص: 181.

المطلب الثاني: مرحلة بناء الفكرة

إن هذه المرحلة من أصعب المراحل في عملية إبداع خدمة جديدة بحيث هي نفسها تتم على مراحل حيث تبدأ بمرحلة غربلة الأفكار الجديدة وتنقيحها، ثم ثانياً مرحلة تحليل الأعمال عن طريق القيام بالدراسات الاقتصادية والتجارية للخدمة، ثالثاً مرحلة تحديد مواصفات الخدمة.

- المرحلة الأولى: غربلة الأفكار الجديدة وتنقيحها.

في هذه المرحلة يتم تجميع الأفكار من مختلف المصادر السالفة الذكر في المطلب السابق تم تصفيتها وغربلتها لانتقاء الأفضل منها من حيث جودها الاقتصادية والتسويقية، وتكوينها للقيمة المضافة من وجهة نظر المستهلك أو المستخدم وكذلك على حسب إمكانيات المؤسسة في تجسيدها وتماشياً مع استراتيجياتها وأهدافها. وفي عملية الغربلة يتم الاعتماد على الخبرة والحكم الشخصي، بدلاً من الاعتماد على السوق والبيانات التنافسية لغربلة الأفكار وتنقيحها¹، وأثناء هذه الغربلة على المؤسسة المبدعة، أن تتجنب نوعين من الأخطاء:²

- خطأ التخلي (الحذف): يحدث هذا النوع من الأخطاء في عملية التشخيص الغير فعالة مما يؤدي إلى قيام المؤسسة بإقصاء بعض الأفكار الجديدة.

- خطأ التبنى (الاستمرار): يحدث أثناء تبني أفكار رديئة مما ينتج عنه منتجات جديدة تحمل في طياتها بذور فئتها، ويترتب عن هذا الخطأ، ثلاث حالات من الفشل، الفشل المطلق يظهر عندما لا تغطي مبيعات المنتج الجديد التكاليف المتغيرة. الفشل الجزئي يؤدي إلى خسارة في الأموال ولكن المبيعات تغطي كل التكاليف المتغيرة وجزء من التكاليف الثابتة في حين الفشل النسبي يحقق ربح أقل من المعدل العادي لمردودية المؤسسة.

حيث أن المؤسسة إذا تفادت هذين النوعين من الأخطاء فإنها تستطيع بذلك تحقيق أهداف الغربلة وتصفية الأفكار، وإن من أبرز هذه الأهداف نذكر:³

- تحديد الكفاءات والقدرات الإدارية، الفنية، التسويقية والإنتاجية التي تحتاجها عملية تطوير الأفكار إلى منتجات جديدة.

- التعرف على قدرة المؤسسة المعنية واستعدادها لتحويل الفكرة إلى منتج جديد.

- استبعاد الأفكار التي يصعب تنفيذها (مالياً، فنياً، قانونياً، اجتماعياً، أخلاقياً، وتسويقياً).

¹ بشير العلاق وحמיד الطائي، تطوير المنتجات وتسعيدها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 71.

² كربالي بغداد، مرجع سبق ذكره، ص: 120.

³ بشير العلاق وحמיד الطائي، مرجع سبق ذكره، ص: 71.

أما على مستوى البنك فإن هذه المرحلة¹ تأتي على ضوء أهداف وبيانات البنك وامكانياته، إذ لا يمكن أن تتم تجربة كل فكرة لخدمة جديدة، ويجب أن يكون هناك حكم أولي لتقرير ما إذا كانت كل فكرة تستحق دراسة أكثر.

وهناك العديد من الاعتبارات التسويقية يجب الانتباه إليها عند مرحلة تصفية الأفكار. مثلاً يمكن للخدمة الجديدة أن تكون مكملة للخدمات المصرفية الحالية وبذلك تسهل من بيع الخدمات الحالية. كذلك فهناك الاعتبارات المالية التي تتعلق بقدرة الخدمة المصرفية الجديدة على الأداء ضمن محفظة الخدمات التي يقدمها البنك آخذين في الحسبان أهداف البنك المتعلقة بالربحية.

- المرحلة الثانية: مرحلة تحليل الأعمال (الدراسات الاقتصادية والتجارية للخدمة).

وتشتمل هذه المرحلة² على إعداد تقديرات على أساس نتائج تحليل السوق وإمكانية تقديم الخدمة وتقدير التكاليف والعائد. وهذا يعني تطوير تحليل وضع الخدمة الجديدة في ضوء الأهداف الأولية واستراتيجية البنك وأخطار الاستثمار وغير ذلك. والمهم في هذه المرحلة تحديد الربحية المتوقعة للخدمة، ويتطلب ذلك تقديراً لقيمة المبيعات والتكاليف. وذلك عن طريق³:

- تحديد مميزات المنتج المقترح؛

- تقدير طلب السوق عليه؛

- دراسة أحوال المنافسة وتحليلها بدقة،

- التعرف على إمكانية تحقيق المنتج أرباح؛

- وضع برامج لتطوير المنتج، مع تحديد مسؤولية الأشخاص المطلوب منهم المزيد من الدراسة عن جدوى المنتج.

- المرحلة الثالثة: مرحلة تحديد مواصفات الخدمة.⁴

ويتطلب ذلك إعداد نموذج أولي بالخدمة الجديدة. على سبيل المثال فإن خدمة دفع فواتير العملاء عن طريق البنك تتطلب دراسة كافة النماذج والإجراءات وبرمجيات الحاسبات الآلية وتكاليف الإدخال، والمتطلبات المالية والبشرية والتقنية وغيرها.

المطلب الثالث: مرحلة اختبار الخدمة

على العكس من الاختبارات الداخلية التي تتم أثناء تطور النموذج الأولي، فإن اختبارات السوق تتم على عملاء حقيقيين، وفي سوق حقيقية لكن مصغرة، تمثل السوق الحقيقية برمتها، بحيث يهدف اختبار قدرة الخدمة على إيجاد موطئ قدم لها في السوق

¹ الحداد عوض، مرجع سبق ذكره، ص: 181.

² نفس المرجع أعلاه، ص: 182.

³ العلاق وحמיד الطائي، تطوير المنتجات وتسعيرها، ص: 71-72.

⁴ الحداد عوض، التسويق (استراتيجيات التسويق المصرفي والخدمات المصرفية)، ص: 183.

الحقيقي أي معرفة مدى قبولها من قبل المستفيدين ومن ثم معرفة ردود أفعال الزبائن نحو الخدمة الجديدة في السوق ولا سيما فيما يتعلق بالتسعير والترويج¹.

ومن أبرز الاعتبارات الأساسية لاختبار السوق ما يلي²:

- الاهتمام بمسألة اختيار قطاعات أو أجزاء من السوق تكون ممثلة للسوق الكاملة. فإذا كان المنتج يستهدف سوق الدولة بأكملها مثلاً، فلا يجوز اقتصار القطاعات السوقية المخصصة للاختبار على بلدة معينة لوحدها، وإنما ينبغي أن تكون السوق ممثلة لمعظم المناطق البيعية في الدولة.
- ضرورة مراعاة تباين حاجات المستهلكين ورغباتهم في السوق، وكذلك تفضيلاتهم، وتمركزهم الجغرافي.
- ضرورة تحديد البيانات والمعلومات المطلوب جمعها بدقة.
- ضرورة تحديد فترة زمنية لإجراء اختبار السوق.

أما بالنسبة للخدمة المصرفية فإن هذه المرحلة لها أهمية قصوى في تطوير الخدمات المصرفية الجديدة والتي تكون غالباً مخفوفة بالمخاطر وتشكل عبئاً على موارد البنك المالية والإدارية على السواء. وفي نفس الوقت ليس مؤكداً نجاح فكرة الخدمة. ومع أنه لا يمكن التنبؤ بنجاح أو فشل الخدمة الجديدة، إلا أن دور التسويق هو محاولة تخفيض نسبة عدم التأكد المحيط بطرح الخدمة الجديدة. وهناك عدة أنواع من التجارب يمكن استخدامها لتجربة واختبار الفكرة الجديدة منها إجراء بحث على العملاء، كما يمكن عرض الفكرة على مدراء الفروع لأخذ رأيهم واقتراحاتهم بخصوصها. لكن من الناحية العملية يبقى تقرير رد فعل السوق هو الأكثر أهمية، وكثيراً ما تتبع بعض البنوك تجربة الخدمة في مناطق مختلفة لمعرفة رد فعل العملاء بالنسبة لها. وفي هذه المرحلة ينبغي الأخذ في الحسبان الإجابة على الأسئلة الأربعة التالية:

- متى (التوقيت)؟ ولا تتوقف الإجابة فقط على تحديد الظروف التسويقية والتنافسية المثلى لتقديم الخدمة إلى السوق بل أيضاً على توافر الموارد الضرورية وتدريب موظفي البنك وإعداد المادة الترويجية وتوفير أجهزة الحاسبات الآلية والاتصالات الاليكترونية اللازمة وغيرها.
- أين (الاستراتيجية الجغرافية)؟ يتعين على البنك ان يقرر ما إذا كان سيقدم الخدمة المصرفية الجديدة في مناطق معينة أو فروع معينة.

¹ محمد جاسم الصميدعي ووردية عثمان، التسويق المصرفي (مدخل استراتيجي، كمي، تحليلي)، الأردن، عمان، 2005، ص: 250.

² بشير العلاق وحميد الطائي، تطوير المنتجات وتسعيورها، ص: 74.

- إلى من ستقدم الخدمة (الأسواق المستهدفة)؟ وسوف يحدد البحث الأولي اختيار السوق التي سيوجه إليها هذه الخدمة وكذلك السعر الترويجي وأسلوب الترويج وأسلوب التوزيع المناسب.

- كيف (استراتيجية تقديم الخدمة للسوق)؟ ويتناول هذا السؤال الأخذ في الحسبان الميزانية الضرورية لتغطية التكاليف اللازمة لتقديم الخدمة المصرفية الجديدة للسوق بما فيها الجهود الترويجية وبرامج الإعلان عن الخدمة وتوقيت الإعلان عنها.

المطلب الرابع: مرحلة تقديم الخدمة للسوق وتقييمها

تسمى هذه المرحلة كذلك مرحلة الترويج التجاري للمنتج الجديد، أو التقدم النهائي له في السوق، تمثل هذه المرحلة النجاح الأولي لمشروع المنتج الجديد، أو بدء دورة حياته، حيث تكون فيها نسبة النجاح للمنتج معتمدة بشكل كامل على صحة ودقة القرارات التي تم اتخاذها خلال المراحل السابقة الذكر.

في هذه المرحلة يتم تخطيط برامج إنتاج وتسويق واسعة النطاق ثم تنفيذها. وهنا تلعب أنشطة البحث والتطوير دورا أساسيا في إخراج مفهوم المنتج إلى صورته كمنتج فعلي.

فعلى سبيل المثال البنوك في هذه المرحلة توظف إمكاناتها لطرح الخدمة الجديدة في السوق. وهذا يتطلب اهتماما خاصا من إدارة التسويق في البنك، كذلك ينبغي على مسؤول التدريب أن يتأكد من أن كل موظف له علاقة بالعملاء على معرفة بالخدمة الجديدة وكيفية بيعها (بيع منافع الخدمة للعميل). وينبغي كذلك في هذه المرحلة توفير نظم التغذية العكسية للتأكد من تأثير الخدمة الجديدة على الأسواق المستهدفة التي تم اختيارها ومعرفة ردود أفعال المنافسين.

كما إن اهتمام المصارف بالجانب التسويقي يمكن أن يوفى لها وسيلة فعالة لإيجاد أفكارا يمكن ترجمتها إلى خدمات مصرفية جديدة تحظى بالقبول والنجاح، حيث تتم عملية تطوير المنتج المصرفي على خطوتين هما¹:

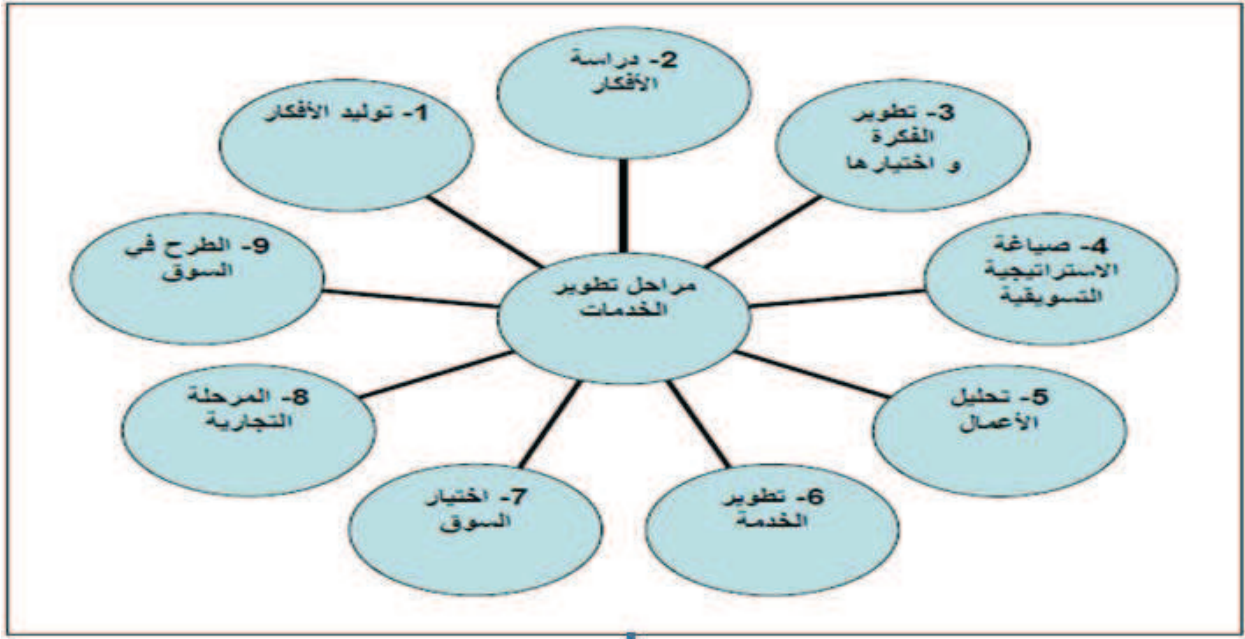
- **الخطوة الأولى:** وتتضمن هذه الخطوة ما يلي:
- تصميم المنتج المصرفي وتسعيه وفقا لمتطلبات السوق.
- تقييم إمكانية إنتاجه داخل المصنع.
- إعداد التنبؤات الخاصة بمستوى المبيعات وحجم الأرباح.
- **الخطوة الثانية:** إعداد خطة المنتج وتحديد مراحل متعدد أهمها ما يأتي:

¹ محمود جاسم الصميدي وردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص: 251.

- تحديد اسم المنتج أو الخدمة المصرفية.
 - الاتصالات: ويقصد بها كيفية الترويج لهذا المنتج المصرفي داخل وخارج المصرف بواسطة وسائل الإعلام المرئية والمسموعة.
 - إعداد التنبؤات التفصيلية الخاصة بحجم المبيعات على مستوى المصرف ككل وعلى مستوى الفروع.
 - تحديد الجهة المسؤولة عن قياس الأداء على صعيد المبيعات وكيفية القياس.
 - تحديد حجم وطبيعة المنافسة التي يواجهها المصرف في السوق.
- ويجب التأكد من أن المنتجات الجديدة المطروحة تتوافق مع متطلبات السوق ومدى قدرتها على المنافسة وهل كان ترويجها مناسباً ومستوى ربحيتها معقولاً.
- **مرحلة تقييم الخدمة¹:**
- وهي المرحلة الأخيرة من مراحل تطوير الخدمات المصرفية والتي تنطوي على مراقبة النتائج لفترة زمنية معينة، ويشمل ذلك مراجعة أداء الخدمة المصرفية الجديدة من عدة نواحي تشمل:
- مدى رضا العملاء عن الخدمة بالمقارنة بالخدمات المنافسة.
 - إمكانية استجابة البنك السريعة للتعديل في الخدمة لمقابلة التغيرات السوقية.
 - مستويات الربحية والمبيعات والتكاليف.
 - موقع الخدمة المصرفية في مراحل دورة الحياة التي سبق دراستها.

¹ الحداد عوض، التسويق (استراتيجيات التسويق المصرفي والخدمات المصرفية)، ص-ص: 184-185.

الشكل (1-1): مراحل إبداع وتطوير الخدمات الجديدة



المصدر: محمد عبد الرحمن أبو منديل، واقع استخدام المزيج التسويقي وأثره على ولاء الزبائن دراسة حالة شركة الاتصالات

الفلسطينية، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، 2008، غزة، فلسطين، ص:

.24

وحتى يكون هناك مفهوم قابل لتطوير منتج جديد لا بد من أن تتوفر فيه ثلاث عناصر رئيسية وفي آن واحد لخلق مفهوم

المنتج الجديد، وهي على النحو التالي:¹

- الشكل: ويقصد به ذلك الشيء الفيزيائي الذي يتم خلقه، أو في حالة الخدمات، هي مجموعة من الخطوات المتسلسلة حيث يتم خلق الخدمة.

- التكنولوجيا: وهو المصدر الذي يمكن من خلاله الحصول على الشكل أي هي القوة من أجل عمل الأشياء.

- المنفعة: تكون للمنتج قيمة، فقط عندما يحقق منفعة حقيقية للعميل والتي يحتاجها ويرغبها.

¹ مأمون نديم عكروش وسهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة: مدخل إستراتيجي متكامل وعصري، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص: 189.

المبحث الرابع: الإبداع في المنظمة.

يسمح الإبداع في المؤسسة زيادة قدرتها على مواجهة تحديات المحيط الخارجي و استغلال الفرص المتاحة ، مما يمكنها التفوق على منافسيها و البقاء في السوق. يؤدي الإبداع التكنولوجي من خلال تفعيل البحث والتطوير واستخدام تقنيات متطورة إلى زيادة القدرة الإنتاجية للمؤسسة، كما يعمل على الاستعمال العقلاني لمواردها المادية والمالية والبشرية والتكنولوجية ، مما يعمل على تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء

المطلب الأول: نظريات الإبداع

توجد الكثير من النظريات التي تدور حول الإبداع، والتي جاءت نتيجة المساهمات المختلفة للكتاب والباحثين في هذا الموضوع، وتمثل هذه النظريات في:

– النظرية العبقريّة:

حسب هذه النظرية فإن الإبداع ليست له علاقة بالتجارب والخبرات المتوفرة لدى الفرد بل يأتي فجأة في لحظات إجماع ونتيجة لقدرات معينة يمتلكها الفرد تجعله قادرا على تجاوز حدود المعرفة الحالية وإنتاج كل ما هو جديد بخطوة واحدة.

– نظرية التحليل النفسي:

لقد جاءت هذه النظرية نتيجة لأفكار "فرويد"، وترتكز على أن الصراعات الداخلية للفرد والتي ظلت مكبوتة تولد الإبداع في مرحلة معينة وكأنه تفجير للمشاعر والأحاسيس والغرائز.¹

– نظرية القياس النفسي:

لقد جاءت هذه النظرية امتدادا للأبحاث التي قام بها العالم الفرنسي "الفرد بينيه (Binet)" حول حركة القياس النفسي حيث قام بتطوير أول اختبار لقياس الذكاء.

وترتكز هذه النظرية على وجود علاقة بين السلوك والذكاء والإبداع يوجد بنسب متفاوتة لدى الأفراد ويمكن قياسه وتحديدده، كما يجب إخضاعه للبحث التحريبي كما حدث سابقا مع الذكاء.

– نظرية أفلاطون:

حسب "أفلاطون" الإبداع كالوحي يأتي في لحظة وينتهي، أي توجد قوى تمنح للفرد ذلك الإبداع بغض النظر عما يمتلكه من ذكاء.

¹ د. رمضان الشيخ، الاستراتيجيات العملية لتعلم الإبداع والابتكار، بوك سيتي للنشر والتوزيع، 2009، ص: 109.

- نظرية أرسطو:

يرى "أرسطو" أن الإبداع يخضع لقوانين الطبيعة وهي التي تتحكم فيه.

- نظرية جالتون:

إن "فرنسيس جالتون" يعتقد أن الإبداع يأتي بالوراثة، حيث ربط في دراساته بين العبقرية والإبداع والوراثة.

- نظرية المراحل:

أما "جراهام واليس" والتي تعد الأكثر شيوعاً واستخداماً في مجال الإبداع. فقد قسم الإبداع إلى أربع مراحل هي:

- الإعداد.

- الكمون.

- الإشراق والتحقيق.

وتوجد نظريات أخرى عرفت بأسماء أصحابها، حيث شملت معالجات حول الإبداع والعوامل المؤثرة فيه. وتمثل هذه النظريات في:

- نظرية (Marsh et Simon):

فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات، إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة الأداء، عدم الرضاء، بحث ووعي، وبدائل، ثم إبداع.¹

وقد راجعنا الفجوة في الأداء إلى عوامل خارجية كالتغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية أو الداخلية.

- نظرية (Burns et Talker:1961):

حسب هذين المفكرين فإن تبني المنظمات للهياكل المرنة سوف يؤدي إلى تطبيق الإبداع من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات الأكثر ديناميكية ويسهل عملية مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وعملية جمع المعلومات ومعالجتها.

- نظرية (Wilson:1966):

حسب "ويلسون" تمر عملية الإبداع بثلاث مراحل هي²:

¹ جلال حمري، 2009/07/03، etudiantdz.com
² مفهوم الإبداع ومستوياته ونظرياته، 2010/03/27، www.mawhapon.net

- إدراك التغيير.

- اقتراح التغيير.

- تبني التغيير وتطبيقه.

وقد افترض "ويلسون" أن نسبة الإبداع في هذه المراحل متباينة للعديد من الأسباب منها:

- درجة التعقد في المهام (البيروقراطية) وتعقد نظام الحفظ.

- ازدياد المهام الروتينية: فتنوع المهام يؤدي إلى قلة المهام الروتينية ويسهل إدراك الإبداع بشكل جماعي ويقلل من الصراعات.

- قلة الحوافز: إذ تؤثر الحوافز بشكل إيجابي على توليد الاقتراحات وتزيد من المشاركة الجماعية بين أفراد المنظمة.

- نظرية (Harvey et Mill):

حيث استفاد من بحوث ودراسات كل من "مارش وسيمون، برون وستالكر" فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية -الإبداعية- لما يعرف (بالحالة والحلول)، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمواجهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختبار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب. إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقا (الخبرات السابقة)، بينما تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية الميكانيكية والعضوية.

- نظرية (Hage et Aiken:1970):

وتعتبر أكثر شمولاً، إذ عرفت الإبداع على أنه التغيير الحاصل في المنظمة بإضافة خدمات جديدة، كما حددت المراحل المختلفة له في:

- تقييم النظام ومدى إنجاز مختلف الأهداف المسطرة

- مرحلة الإعداد: وتتمثل في الحصول على المهارات اللازمة بالإضافة إلى الدعم المالية.

- مرحلة التطبيق والمباشرة في إتمام الإبداع واحتمال ظهور مقاومة له من قبل الأفراد.

- الروتينية: وتتمثل في سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

– نظرية (Zaltman et Others:1973):

تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما مرحلة البدء ومرحلة التطبيق، ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني. ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية Hage et Aiken، إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية والتعامل مع الصراع.

لقد حددوا مراحل تفصيلية للإبداع هي¹:

- مرحلة البدء.
- مرحلة ثانوية لوعي المعرفة.
- مرحلة ثانوية حول مراحل الإبداع.
- مرحلة ثانوية للقرار.
- مرحلة التطبيق.
- تطبيق تجريبي.
- تطبيق متواصل.

المطلب الثاني: تصنيفات الإبداع.

يمكن تحليل الإبداع من خلال محاوره الثلاث: طبيعته، أثره على السوق، ودرجة التحديد التي يقدمها وعلاقتهم تمكن من التعريف بالإستراتيجية المتوخات من أجل انتهاج عمليات الإبداع والتي سيتم التعرض لها وتحليلها بدقة.

– طبيعة الإبداع:

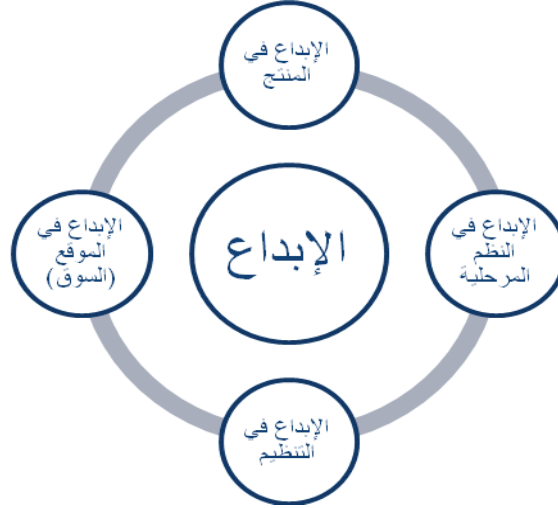
إن طبيعة الإبداع هي التي تسمح وترخص تصنيفه إلى أربع فئد الإبداع في المنتج، الموقع في السوق، النظم المرحلية، التنظيم

والتي تعرف بـ les 4 P de l'innovation.²

¹ جلال حمري، 2009/07/03، etudiantdz.com

² TIDD. J & BESSANT. J& PAVITT. K, **Management de l'innovation**, éditions De Boeck Université, 2009, P:10.

الشكل (1-1): التصنيفات الأربعة للإبداع



المصدر: من إعداد الطالبة

I. الإبداع في المنتج:

هذا الصنف هو الأغلب والمعروف في مجال الإبداع لأنه مرتبط بإنتاج الخدمات أو السلع الجديدة أو حتى المحسنة. فيما يتعلق بالمنتجات من المعروف أنه يتم تمييزها بجودتها.

إنّ الإبداع في المنتج يسمح لهذا الأخير بحصوله على الجودة وهذا ما يعتبر خطر على المنتجات الحالية، حيث أنّ المنتج الجديد سيعوضه في السوق، وفي بعض الحالات يمكن للمؤسسة أن تقضى على منافسيها في السوق بواسطة الإبداع الجذري حيث تقوم المؤسسة بخفض التكاليف المتعلقة بالإنتاج مقارنة مع السعر الاحتكاري *Prix de monopole*، والذي يتميز بمنتجات ذات الأسعار المنخفضة مقارنة مع المنافسين الحاليين للسوق.¹

يتأسس الإبداع الراديكالي أو كما يعرف بالإبداع الجذري على نماذج جديدة أي على أسس هندسية وعلمية جديدة، لذلك فهو يؤدي إلى اكتشاف أسواق جديدة، ومثل هذا الإبداع يمكن أن يمثل مشكلة إزاء المؤسسات الرائدة في مجال الصناعة إذ أنه يقضي على قدرتها المتاحة وغالبا ما يمثل الإبداع الجذري أساسا لدخول مؤسسات جديدة إلى الأسواق.²

بالرجوع إلى فكرة الإبداع الجذري المعتمدة على عملية خفض التكاليف، يجب على المؤسسات البحث عن الطرق المحسنة للجودة وآليات التقييم المختلفة، كما يمكن للمؤسسة إتباع إستراتيجية (التنوع الأفقي) لكي تتحصل على نتائج مرضية نتيجة لقدراتها

¹ CRAMPES. C, ENCAOUA. D, **Microéconomie de l'innovation**, Aout 2001 :<http://ftp.uni-paris1.fr/pub/mse/cahiers2001/V01067.pdf>

² برافين جوبتا، ترجمة أحمد المغربي، **مرجع سيق نكره**، ص: 111،

في توفير سلسلة من المنتجات المعروضة لسد وإشباع حاجات ورغبات الزبائن، فحسب المستهلك هناك منتجات يتم عرضها ولكن هذه الأخيرة لا تتوافق بدقة مع متطلباته فيتوجه لاقتناء منتجات أخرى متوفرة التي تضمن له الإشباع حسب حاجته.

إنّ الاختلاف في المنتجات والتزايد المستمر في السلسلة الإنتاجية للمنتجات يعتبر كوسيلة تسمح بالاستيلاء على ساحة المنافسة الحالية وحتى على المنافسة المحتملة، فنلاحظ في جلّ القطاعات بوجود متغيرات متعددة لنفس المنتج وهذا ما يدعم إدماج الإبداع في العمليات المؤسساتية من أجل القدرة على الاستمرار ورفع الحواجز على المنافس، ولكن هذا الاختلاف في المنتج يمكن أن يكون السبب في ظهور ما يعرف بالداخلين الجدد.

II. الإبداع في النظم المرحلية:

إنّ هذا الصنف من الإبداع لا يمكن الخلط فيه، لأنه يعتمد على أصل النظام الجديد، إذ أنّ إدخاله في أنشطة المؤسسة يأتي دائما بأشياء جديدة ومغايرة، مما يمنح القدرة على تحقيق القفزة النوعية نحو المستقبل، أي أنّ الإبداع في النظم المرحلية يعتمد على الرجوع إلى القاعدة الأصلية للنظام.

إنّ إبداع المؤسسات يعتمد على الأنشطة المرتكزة على المجال التكنولوجي وطرق تنظيم الإنتاج من جهة وبين جودة هذه الأنشطة وتنوعها من جهة أخرى، وإنّ نمذجة نشاط البحث تسمح بتخفيض التكاليف لمجموعة من المنتجات والتي تتميز بعدم التغيير، وعليه التركيز على تخفيض تكاليف المنتج أفضل من النظر في تغيير خصائصه، هذا ما يفسر أنّ الاقتصاديين يعملون أولاً على الإبداعات المتعلقة بمختلف المراحل والعمليات باستعمال التكنولوجيا واعتبارها أداة مساعدة لتخفيض التكاليف. ولكن كما هو معلوم أنّ عملية خلق منتجات جديدة أو عملية تحسين المنتجات الحالية تعتبر إبداعات تتميز بالصعوبة في دراستها وتحقيقها من طرف المؤسسة ولمواجهة هذه الصعوبة على المسير الاستجابة فقط إلى ما يطلبه السوق وهذا عن طريق فتح المجال أمام الإبداع¹، فيجب على المسيرين إيجاد التوازن ما بين التطور التكنولوجي وتطلعات السوق، كما يجب عليهم تحديد الأثر النسبي للإبداعات في المنتج والإبداعات في النظم المرحلية، فالإبداع في المنتج يتعلق بالمنتج أو بالخدمة المسوقة في حين أنّ الإبداع في النظم المرحلية يتعلق بخصائص عرض وطرح، وحتى في طريقة توزيع هته المنتجات وخدمات المؤسسة وهذا في إطار "الجودة" و"التكاليف".

¹CRAMPES. C, ENCAOUA. D, Microéconomie de l'innovation, op.cit, p

فنجد بعض المؤسسات يركزون على الإبداع في المنتجات ومؤسسات أخرى على الإبداع في النظم المرئية، ففي مجال الإعلام لشركة Apple ارتكزت على مفهوم الإبداع في المنتج وهذا على عكس Dell والتي ارتكزت على عمليات التحسين في مجال النظم المرئية للإبداع.¹

.III الإبداع في الهيكل التنظيمي:

إنّ هذا النوع من الإبداع يغير من الشكل ومن نوعية النظم المتبعة، وكثيرا ما تبحث المؤسسات في الوقت الحالي على سبل لخلق القيم دون إحداث تغيرات جذرية، والتي في غالب الأحيان ما تؤثر سلبا على كيان المؤسسة من جهة وعلى صورة المؤسسة في السوق من جهة أخرى.

فمن أجل أن تكون المؤسسة مبدعة يجب عليها التقليل من صلابة التنظيم والهيكل، إضافة إلى روح المقابلة التي تسمح للإبداع بمنحه القدرة على التقليل من الأخطاء والفسل، وهذا ما نجده لدى أكبر المجموعات الفرنسية التي تبحث على كيفية إرجاع هياكلها قادرة على تسيير الإبداعات، فعلى سبيل المثال لا الحصر شركة **RENAULT** للسيارات قد خلقت " وظيفة الإبداع"، إضافة إلى وظيفتها المتعلقة بالبحث والتنمية R/D من أجل التسيير الحسن لإبداعاتها على المستوى المحلي أو العالمي.

ففي الأصل نجد أنّ المؤسسات الصغيرة تتميز بالمرونة أكثر من المؤسسات الكبيرة لسبب واحد وهو قدرة المؤسسات الصغيرة وقابليتها على التأقلم فتسعى جاهدة إلى تكوين مكان الخلق الخاص بها من أجل تطبيق مشروع المقابلة المرتبط بالخطر، وهذا حسب Mintzberg باعتبار أنّ الإبداع مشروع الذي يتطلب اتخاذ القرارات الفورية.² فهذا النوع من الإبداع " الإبداع في التنظيم " يلم بمختلف العوامل السامحة بتحقيق فعالية الأنشطة الإنتاجية، مختلف خدمات المؤسسة، تسيير مخزونها، واختصارا كل العناصر الداخلة في هيكلة الطرق والإجراءات الممزوجة في الإنتاج.³

.IV الإبداع في الموقع (السوق):

يقصد بهذا النوع من الإبداع أن تقوم المؤسسة بفتح سوق جديد أو استحوادها على حصة سوقية جديدة وهذا كنتيجة لقدرة عادية على التوفيق مابين الأنواع سالفة الذكر والمتمثلة في الإبداع في المنتج، الإبداع في النظم المرئية، الإبداع في التنظيم. إنّ الأنواع الأربعة للإبداع المذكورة أعلاه تسمح للمؤسسة بالحصول على أحسن الحصص السوقية واحتضان أغلب الزبائن وحرصها على الحفاظ عليهم عن طريق تحقيق التكامل مابين هته الأنواع الأربعة.

¹ FRERY. F, GERRY. J, SCHOLE. K, WHITTINGTON. R, **Stratégique**. 8ème édition, Person Education, 2008, p.396

² <http://www.oconomia.net/private/cours/economieentreprise/themes/innovationdisert.pdf>

³ LE BAS. C, **Economie des innovations techniques**, Ed Economica, 1981, p :16.

المطلب الثالث: آثار الإبداع في المؤسسة وطرق اعتماده

يسمح الإبداع في المؤسسة زيادة قدرتها على مواجهة تهديدات المحيط الخارجي واستغلال الفرص المتاحة ، مما يمكنها التفوق على منافسيها و البقاء في السوق.

I. آثار الإبداع في المؤسسة:

يوجد عدة آثار إيجابية للإبداع في المؤسسة نلخصها فيما يلي :

- تحسين أداء المؤسسة :

يؤدي الإبداع التكنولوجي من خلال تفعيل البحث والتطوير واستخدام تقنيات متطورة إلى زيادة القدرة الإنتاجية للمؤسسة، كما يعمل على الإستعمال العقلاني لمواردها المادية والمالية والبشرية والتكنولوجية، مما يعمل على تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء. وقد بينت إحدى الدراسات التي شملت 1300 مؤسسة في أوروبا واليابان وأمريكا الشمالية، أن هناك ارتباط قوي بين الأداء الحالي والإبداع التكنولوجي، إذ كانت مستويات أداء تلك المؤسسات عالية وأرباحها متميزة بسبب التكنولوجيا المتطورة في الإنتاج والعمليات.¹

- تحسين التنظيم الإداري في المؤسسة :

يعمل الإبداع على ترسيخ العمل الجماعي بين أفراد المؤسسة أي تنشيط العمل بالفريق، كما يعمل على تشجيع الديمقراطية والمشاركة، مما يشكل حافزا لطرح المبادرات وظهور القدرات الإبداعية. كما يسمح الإبداع التحول من الإنتاج الواسع للمنتجات النمطية إلى منتجات وفقا لطلبات الزبائن، التي تتطلب الاعتماد على نظم الإنتاج ذات مرونة عالية تساعد في تقديم منتجات متميزة.

- تدعيم تنافسية المؤسسة :

يعمل الإبداع على اكتساب المؤسسة مزايا تنافسية تعزز مركزها التنافسي في السوق، وهذا من خلال تحسين جودة المنتجات وتقليص التكاليف أي تخفيض الأسعار، كما يعمل الإبداع على زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة من خلال سرعة تقديمها للمنتجات الجديدة وتغيير العمليات الإنتاجية. بالإضافة إلى الاستجابة لحاجات ورغبات المستهلكين من خلال تجديد المنتجات وتطوير أساليب الإنتاج، وسرعة تسليم المنتجات من خلال تقليل أوقات التصنيع والتأخيرات في العمل، والذي يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة ومكانتها وإيجاد فرص جديدة لزيادة مبيعاتها وأرباحها، مما يعمل على ارتفاع الحصة السوقية.

¹ بورنان إبراهيم، بورنان مصطفى، نشاطات الإبداع في منظمات الأعمال مع إشارة لحالة المنظمات اليابانية، مجلة دراسات، العدد 12، جامعة عمار ثلجي بالاعواط ، 2009، ص-ص: 81.

- مواكبة التطور التكنولوجي :

يؤدي الإبداع التكنولوجي إلى قدرة المؤسسة على مواكبة التطور التكنولوجي، وذلك من خلال تكثيف نشاطات البحث والتطوير، قصد التحسين المستمر لمنتجاتها، وبالتالي تمديد دورة حياتها. فالمؤسسات تعتمد إلى إدخال التحسينات والتعديلات على منتجاتها أكثر من لجوئها إلى طرح منتجات جديدة، نظرا لما تتطلبه هذه الأخيرة من إمكانيات كبيرة قد لا تتوفر لدى كل المؤسسات.¹

.II طرق اعتماد الإبداع.

تختلف طريقة اللجوء إلى الإبداعات من مؤسسة إلى أخرى على أساس مجموعة من العوامل (إمكانيات بشرية ومالية و... إلخ) إضافة إلى الأخطار التي يمكن أن تنجم من الاعتماد على إحدى هذه الطرق من تكاليف مرتفعة، أو طول مدة الوصول إلى تحقيق الإبداع، وتمثل خمسة طرق.²

- الطريقة الأولى: التطوير من الداخل :

تطوير الإبداع من داخل المؤسسة، خاصة عن طريق وظيفة البحث والتطوير هي الطريقة الكلاسيكية للاعتماد على الإبداع. الطريقة التي توفر وتمتد للمؤسسة أكثر إستقلالية في حالة نجاح الإبداع، لكنها كذلك الأكثر خطورة، فهي طويلة في المدى وتكلفتها عالية، وكذلك أخطار التقليد الذي يتعرض لها المنتج الإبداعي من طرف مؤسسات منافسة. من جهة أخرى، ميلاد الإبداعات في داخل المؤسسة، بل أكثر من ذلك الإقرار بها من المشاكل الرئيسية التي تواجه المؤسسات في هذه الطريقة بالنظر إلى النتائج التي تترتب عنها من تغيير، والذي يقابل غالبا بمقاومة من النقابات أو من المسيرين والهدف الحفاظ على الوضع الحالي. وفي دراسة قامت بها وزارة الصناعة الفرنسية أظهرت أن المورد الرئيسي للإبداع هو البحث الداخلي في المؤسسة إلى درجة كبيرة، خاصة في بعض الصناعات مثل الصيدلة³. ويتطلب نجاح هذه الطريقة في المؤسسات توفر مجموعة من الشروط الأساسية وهي⁴:

- إقتراحات وإبتكارات صادرة من مبدع قادر على إستغلال الأفكار الجديدة والمعارف العلمية وجعلها متكيفة مع المؤسسة .
- أرضية محفزة ومشجعة للإبداع والتجديد.
- تعاون وتنسيق داخلي.

¹ الداوي الشيخ ، الإبداع كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة، مجلة الإقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 17، جامعة الجزائر 3، 2008، ص: 16. نقلا عن اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا.

²JOEL Broustail et FREDERIC Fréry, **le management stratégique de l'innovation**, édition DALLOZ, 1993, p: 146.

³BOYER Robert et DIDIER Michel, **innovation et croissance**, la documentation Française, Paris, 1998, p: 19.

⁴TARONDEAU. J.C, **Recherche et développement**, Paris, Vuibert, 1994, p: 70.

- الطريقة الثانية: عقود التعاون

تعتبر التحالفات والشراكة من أهم أشكال عقود التعاون والوصول إلى الإبداعات في المؤسسات، هذه الأهمية نابعة من التكلفة المرتفعة للبحث والتطوير خاصة، ومن الأخطار الناجمة عن الإبداعات والتي أصبحت كعائق في كثير من الميادين خاصة الصناعية منها (الإعلام الآلي، صناعة الطائرات) ، زيادة إلى البحث عن الحجم للتجاوب مع عوامة الأسواق.¹ وتتلخص الإيجابيات الناتجة من إتفاقيات التعاون في² :

- تخفيض التكاليف المرتبطة بالبحث الإبداعي.

- تخفيض مدة دوران الإبداعات.

- رفع إنتاجية الإبداعات الداخلية في المؤسسة.

- بحث نشاطات إبداعية جديدة لم تتمكن المؤسسة لوحدها من تحقيقها.

هذه الإيجابيات زادت من الإهتمام وتفعيل عقود التعاون، والتي وصلت إلى 30% في أوروبا، في ما بين المؤسسات المبدعة حيث قاموا بعقد تعاون مع شركاء خارجيين. أما الأسباب التي ساهمت في ذلك إضافة إلى الإيجابيات وكانت كتحفيز تتمثل في التعقيد المتزايد للتكنولوجيا الملاحظ في جميع القطاعات خاصة ذات التكنولوجيا العالية، إضافة إلى سرعة تطورها وإشتداد المنافسة المرتبطة بالعوامة والتعديلات القانونية الدولية.³

وبذلك تمثل عقود التعاون من طرق الدخول إلى تكريس إبداعات أقل خطورة بتقاسمها مع شريك آخر وتخفيض لعبء التمويل المالي خاصة إذا كانت مؤسسة صغيرة أو متوسطة.

- الطريقة الثالثة: النمو الخارجي

اعتماد الإبداع عن طريق النمو الخارجي يمثل تملك مؤسسة لمؤسسة أخرى مبدعة بطريقة جزئية وذلك بجائزة حصة من رأس مالها المخصص للإبداع والاستفادة من النتائج المحصل عليها، أو تملك كلي بشراء المؤسسة كاملة.

¹ JOEL Broustail et FREDERIC Fréry, **Op-cit**, p: 147.

² OCD, **Perspectives de l'OCDE. Science, technologie et industrie**, 2002, p-p: 150-151.

³ **Ibid**, p : 155.

النمو الخارجي بواسطة التملك أو المشاركة في رأسمال الإبداع هو التقارب الأكثر سرعة، لكنها مكلفة خاصة إذا كانت المؤسسة المبدعة تقوم بالبحث الإبداعي برأس مال كبير مع العلم أن نتائجها غير مؤكدة، ومجموعة أخطار أخرى منها هروب الطاقات البشرية المبدعة عند الشراء أو المشاركة في رأسمال الشركة¹.

- الطريقة الرابعة: المقاوله الباطنية

المقاوله الباطنية للإبداع تخص عقود بحث بين المؤسسة وهيئات مختصة مثل مكاتب الدراسات، الاستشاريين، مركز البحوث العمومية والخاصة ومع الجامعات.

في هذه الطريقة تلجأ المؤسسة إلى الإبداع خارجيا بواسطة هيئات مختصة، ونتائجها حد متغيرة فيمكن الاستفادة من خبرات ذات مستوى عالي، لكن مدة وتكاليف الإبداعات إضافة إلى التحكم فيها تبقى غير مؤكدة، وهي طريقة متطورة في أمريكا والدول الصناعية الكبرى وذلك للتواصل والترابط الموجود بين المؤسسات ومراكز البحوث على اختلافها².

- الطريقة الخامسة: اقتناء الرخص

الباب الخامس لاعتماد الإبداع هو اقتناء رخصة من مؤسسة مبدعة أو من فرد مبدع، وبذلك فهي طريقة سريعة، أقل تكلفة وخطورة بالنظر إلى نتائجها، بشرط توفر الإمكانيات التي تتبع تطبيقها خاصة التقنية منها، وفي حالة تكنولوجيا عالية المستوى يصبح التحكم فيها صعب ويتطلب طاقات مؤهلة لذلك، إضافة إلى إمكانية مواجهتها لعقبات تطبيق جغرافية، ثقافية وغيرها، زيادة إلى التبعية للمؤسسة الأم. هذا النقص في الاستقلالية جعل منها طريقة أقل استعمالا خاصة في الدول المتقدمة.

على أساس الإيجابيات والسلبيات لكل طريقة، تختار المؤسسة ما بين الخمسة طرق وفقا لما يلخصه الجدول الآتي:

الجدول (1-3): ايجابيات وسلبيات طرق اعتماد الإبداع

الطريقة/الخصائص	الوقت الضروري	التكلفة الكلية	الخطر المحتمل	التحكم المتوصل
التطوير من الداخل	طويلة	مرتفعة	مرتفعة	مرتفعة
عقود التعاون	غير مؤكدة	غير مؤكدة	ضعيفة	غير مؤكدة
النمو الخارجي	قصيرة	مرتفعة	مرتفعة	غير مؤكدة
المقاوله الباطنية	غير مؤكدة	غير مؤكدة	ضعيفة	غير مؤكدة
اقتناء الرخص	قصيرة	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة

Source : Ibid. p : 15

¹ : JOEL Broustail et FREDERIC Fréry. Op-cit. p: 148-149.

² : Ibid. p: 149.

يظهر من الجدول أن التطوير من الداخل، طريق تبقى مخصصة للمؤسسات ذات سيولة مالية كبيرة، والتي تبحث عن الاحتفاظ بالميزة التنافسية الممكنة عن طريق إبداعاتها.

عقود التعاون واللجوء للمقاولات الباطنية يعتبران أصعب الطرق اعتمادا للإبداع في المؤسسة نظرا لعدم التأكد الكبير في التكلفة، في المدة والتحكم فيها، رغم أنها الأقل خطورة.

بالنسبة للنمو الخارجي غالبا ما يعتمد في حالات استعجالية وللمؤسسات التي تملك موارد مالية هائلة وتحمل بذلك أخطار وتكلفة، ولا تتمكن من التحكم فيها مع الرغم من أنها الأسرع.

أما فيما يخص اقتناء الرخص فهي الأكثر أهمية مقارنة بالطرق الأخرى، فهي أقل تكلفة وأقل خطورة، وواحدة من الأسرع (مباشرة التطبيق) ومشكلتها أنها تقيد المؤسسة بالمؤسسة الأصلية (تؤثر على استقلالية المؤسسة).

المطلب الرابع: العوامل التي يركز عليها الإبداع في المؤسسة

يرتبط الإبداع في المؤسسة بعدة عوامل نلخصها فيما يلي:

- القيادة :

تعتبر طبيعة القيادة من أهم العوامل التي تؤثر في القدرة الإبداعية للمؤسسة بحيث المؤسسات التي لها قادة يتمتعون بالصفات القيادية الكفاءة، و تعمل على تحفيز المشاركة تكون فيها القدرة على الإبداع عالية . لذلك يشجع النمط القيادي التعاوني الديمقراطي المجموعات على الإبداع، و قد دعمت الدراسات في هذا المجال بأن الفرق ذات الأداء الإبداعي العالي كان لها درجة عالية من الدعم القيادي و التركيز على الأهداف و بناء الفريق و تسهيلات العمل¹.

- الهيكل التنظيمي :

يؤثر الهيكل التنظيمي تأثير مباشر على مستوى القدرة على الإبداع في المؤسسة، و ذلك من خلال الطريقة التي يتم بموجبها تنظيم المؤسسة سواء كانت بطريقة لا مركزية أو مركزية . و كذلك سواء كانت تركز على الجهاز الاستشاري أو التنفيذي.

¹ عجيلة محمد، الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. دراسة لصفات ومعوقات ومحفزات الإبداع (المؤسسة الاقتصادية للأنابيب الناقلة للغاز بولاية غرداية)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2005، ص: 89.

- ثقافة المؤسسة :

تشكل ثقافة المؤسسة كمؤثر على القدرة الإبداعية ، و أصبح شيء مؤكد عند المختصين أن التغيير التنظيمي يشمل على التغيير الثقافي.¹ وتشمل ثقافة المؤسسة على المعتقدات و العادات و القيم الراسخة في المؤسسة.

- المحيط :

يشكل المحيط مختلف المتغيرات الخارجية والتي تؤثر على قدرة المؤسسة على الإبداع مثل شدة المنافسة في السوق، ومستوى التطور التكنولوجي.

وتوجد عدة عوامل تعمل على تحفيز الإبداع وزيادة القدرة على الإبداع نلخصها فيما يلي:

- تدعيم وتشجيع الأفراد على طرح أفكارهم وأرائهم.
 - وضع هيكل تنظيمي يشجع حرية التفكير وتنمية روح المبادرة والمشاركة واحترام افكار العمال.
 - الاعتراف بالفروقات الفردية في المؤسسة.
 - مكافأة الأفراد لأفكارهم الإبداعية، وذلك من خلال حوافز مادية ومعنوية.
 - تطور تكنولوجيا المعلومات والذي انعكس إيجابا على أنشطة الإبداع والتطوير حيث تساهم الإنترنت مثلا في تقديم خدمات في مجال التصميم والتحسين وغيرها في مختلف المؤسسات.²
 - البحث والتطوير والذي يتعلق بتلك الجهود الموجهة نحو زيادة المعرفة العلمية، واستخدامها في تطبيقات جديدة في النشاط الإنتاجي، مما يعمل على تحقيق الإبداع في المنتجات والأساليب .
- رغم الحوافز السابقة إلا انه يوجد عدة معوقات تحد من التفكير الإبداعي و التي يمكن تصنيفها إلى معوقات فردية وأخرى تنظيمية كمايلي:

- المعوقات الفردية : والتي تتمثل فيما يلي :

- عدم توفر الاستقرار الوظيفي والإحساس بعدم الأمان والخوف من الرؤساء.
- عدم القدرة على المغامرة و تحمل المخاطرة.³
- الخوف من الخطأ والفشل.

¹ نفس المرجع أعلاه، ص: 40.

² بورنان إبراهيم، بورنان مصطفى ، مرجع سبق ذكره، ص: 80.

³ علي السلمي، إدارة السلوك الإنساني، دار غريب، مصر، بدون سنة، ص: 262.

— الميل إلى الاعتماد على الغير.

— المعوقات التنظيمية: والتي تتمثل فيما يلي :

— عدم وضوح الأهداف التنظيمية، وما يترتب عليها من تدني الروح المعنوية وروح الإبداع، يعتبر عائقا يمنع قيام الأفراد بممارسة

الإبداع في النشاطات الإدارية.¹

— المركزية الشديدة.

— الروتين المستمر والتزام الأفراد بأساليب عمل موحدة.

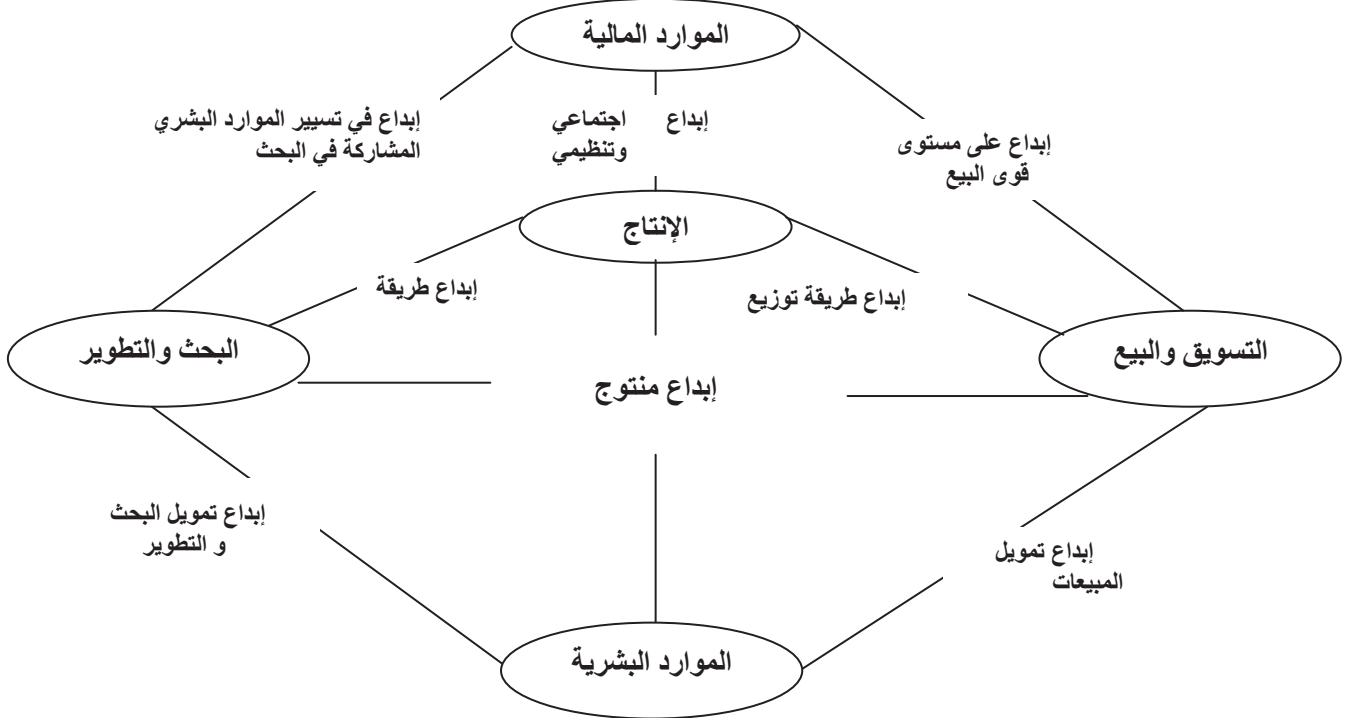
— عدم الترحيب بالتجديد والتمسك بالأنماط الثابتة في التنظيم وعلاقات العمل.

— نقص الموارد المالية والبشرية والتقنية مما يؤدي إلى تأخر المؤسسة في مجال الإبداع.

— مقاومة التغيير بحيث هناك اتجاه في العديد من المؤسسات لمقاومة التغيير، وإذا كان الإبداع يعني سلعا وطرقا جديدة وتغييرا

في المراكز، لذلك قد يواجه بمقاومة من طرف العمال.²

الشكل (1-1): لؤلؤة الإبداع



المصدر: بن عنتر عبد الرحمان و مداحي عثمان، دور الفكر الإبداعي في بناء وتحسين أداء المنظمات المعاصرة - دراسة تحليلية -.

¹ عجيلة محمد، مرجع سبق ذكره ، ص: 94.

² علي الشريف ومحمد سلطان، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص: 342.

خاتمة الفصل:

إن وظيفة البحث والتطوير والتي لا تكون إلا عن طريق الإبداع ضرورة ملحة ومهم حتمي لأي مؤسسة تريد فعلاً تحقيق التنمية والمحافظة على مستوى تطورها، وكذا استمراريتها وبناء مركزا هاما في السوق الذي تنشط فيه. لذلك فمن واجب المؤسسة أن تعتمد على البحث والتطوير كأداة عمل إجبارية يتعين اللجوء إليها مهما كانت كلفتها، لكونها وسيلة فعالة لتحقيق النمو والتقدم والرفاهية. كخلاصة لما سبق فإن الإبداع يعتبر مطلباً هاماً وشرطاً أساسياً لمواكبة التغيرات العلمية والتكنولوجية التي يشهدها العالم اليوم فيما يعرف باسم اقتصاد المعرفة، لذا فإنه يتوجب على المؤسسة أن تأخذ به وتمارسه بشكل علمي ومنظم يتوافق مع أهدافها واستراتيجيتها، عن طريق تنظيم وتفعيل نشاط البحث والتطوير الذي يعتبر المحرك الرئيسي للإبداع والاهتمام به بشكل يحسن منتجات المؤسسة أو أساليبها الفنية الإنتاجية بشكل يتيح لها تحقيق ميزات تنافسية تسمح لها بالبقاء والنمو، واكتساب مواقع قوية في الأسواق.



الفصل الثاني:
التسويق المصرفي

تمهيد الفصل الثاني

يمثل تسويق الخدمة المصرفية أحد ركائز الفلسفة المصرفية في العصر الحديث فهو الأسباب التي فتحت أمام المصارف نجاحا هاما وأعطتها وضعية تنافسية رائدة وثقة وولاء المستثمرين من مؤسسات والأفراد.

كما أن تسويق الخدمة المصرفية هو مجموعة من الأنشطة المتخصصة والمتكاملة التي توجه من خلالها موارد المصرف وإمكانياته ضمن صياغات متناسقة تستهدف تحقيق مستويات أعلا من إشباع الحاجيات والرغبات الحالية والمستقبلية والتي تشكل دائما فرصا تسويقية ناجحة بالنسبة لكل من المصرف ومستهلك الخدمة المصرفية، حيث تسويق الخدمة المصرفية يهتم كثيرا باكتشاف أدوات جديدة تكسب المصرف زبائن جدد، فلا يكفي في الوقت الحالي أن يكون للمصرف موارد مالية ما لم يتمكن من إيجاد منافذ أخرى للاستثمار.

المبحث الأول: مفاهيم حول الخدمة والخدمة المصرفية.

عبارة عن نشاط أو شيء يقدمه طرف لآخر، ففي هذا المبحث سوف نتطرق للتعريف بالخدمة وأنواعها وأهم خصائصها، ثم نتطرق للخدمة المصرفية بشكل خاص.

المطلب الأول: تعريف الخدمة وأنواعها.

I. تعريف الخدمة:

الخدمة عبارة عن منتجات غير ملموسة، يتم تبادلها مباشرة بين المنتج والمستهلك، ولا يتم نقلها أو خزنها، وهي تقريبا تفتقر بسرعة، الخدمات يصعب في الغالب تحديدها أو معرفتها لأنها تظهر للوجود بنفس الوقت الذي يتم شراؤها واستهلاكها فهي تتكون من عناصر غير ملموسة متلازمة (يتعذر فصلها عن مقدمها) وغالبا ما تتضمن مشاركة الزبون بطريقة هامة، حيث لا يتم نقل ملكيتها وليس لها كنية أو صفة¹.¹ يلاحظ من هذا التعريف أن قد ركز فيه على خصائص الخدمة من حيث كونها غير ملموسة، ولا يتم نقلها أو خزنها ولا يتم فصلها عن مقدمها ومشاركة الزبون في إنتاجها.

كما عرفتها جمعية التسويق الأمريكية بأنها عبارة عن الأنشطة أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تقدم مرتبطة مع السلع المباعة.²

كما عرفها كل من Armstrong و Kotler أنها أي نشاط أو منفعة يستطيع أي طرف تقديمه لطرف آخر ومن الضروري أنها غير مادية (غير ملموسة) ولا ينتج عنها ملكية أي شيء.³

عرفت الخدمة أيضا بأنها عمل غير ملموس (غير عادي) بحيث تشبع حاجات ورغبات المستهلك أو المستعمل الصناعي.⁴

تعرف كذلك على أنها: "نشاط غير ملموس يهدف إلى تلبية الحاجات وإشباع الرغبات لمختلف الزبائن مقابل مبلغ معين من المال."⁵

¹ Bannet Peter, **Dictionary of Marketing Terms**, Chicago : American marketing Association, 1988, p: 184.

² محمود جاسم محمد الصميدعي، **مداخل التسويق المتقدم**، الطبعة الأولى، دار زهران، عمان، 1999، ص: 213.

³ Philip Kotler and Gary Armstrong, **Marketing**, 6TH, An Introduction, prentice hall, 2003, p: 62.

⁴ Boone Luoise E. and Kurtz David, **contemporary marketing**, the Dryden Press Int, 1992, p: 388.

⁵ S. Martin et JP. Védrières, **Marketing les concepts clés**, Chihab, Alger, 1996, p : 206.

يرى zeitaml & bither أن الخدمات تتضمن كل الأنشطة الاقتصادية التي مخرجاتها ليست منتجات مادية، وهي بشكل عام تستهلك عند وقت إنتاجها وتقدم قيمة مضافة، وهي بشكل أساسي غير ملموسة.¹

وعرفها Russ et Kurtz بأنها شرط مؤقت لمنتج أو أداة لنشاط موجه لإشباع حاجات محددة للمشتريين.²

كما عرفت الخدمة على أنها النشاطات غير المحسوسة والتي تحقق منفعة للزبون أو المستفيد والتي ليست بالضرورة مرتبطة ببيع سلعة أو خدمة أخرى أي أن إنتاج خدمة معينة أو تقديمها لا يتطلب استخدام سلعة مادية.³

II. أنواع الخدمة:

يوجد عدة تصنيفات للخدمة فقد تصنف على حسب السوق حيث تنقسم وفقا لهذا المعيار إلى خدمات موجهة إلى السوق الاستهلاكية، وخدمات موجهة إلى السوق الصناعية. كما قد تصنف على حسب درجة كثافة العمالة وتنقسم على حسب هذا المعيار إلى خدمات درجة العمالة بها كثيفة وخدمات كثيفة المعدات وهنالك من أضاف خدمات كثيفة العمالة والمعدات.

كما يوجد تصنيف على حسب درجة الاتصال بالعميل حيث تنقسم الخدمات من خلال هذا المعيار إلى خدمات تحتاج اتصال منخفض مثل الإصلاح والخدمات البريدية، وخدمات تحتاج اتصال عال ومكثف مثل الخدمات المصرفية. كما يمكن التصنيف على حسب مهارة مقدم الخدمة حيث يمكن تقسيم الخدمات حسب هذا المعيار إلى خدمات تحتاج إلى مهارة واحتراف القائم عليها مثل الخدمات المصرفية، وخدمات لا تحتاج إلى مهارة واحتراف مثل التنظيف.

كما يمكن التصنيف الخدمة على حسب هدف مقدم الخدمة إلى خدمات تقدم بهدف الربح الخدمات المصرفية، وخدمات لا تهدف لتحقيق الربح كالخدمات ذات الطابع الحكومي والخيرية.⁴

كما يوجد تصنيف آخر وهو على حسب السلوك الشرائي لطلب الخدمة حيث تقسم الخدمات إلى خدمات الميسرة وخدمات التسوق والخدمات الخاصة.⁵

¹ هواري معراج، تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص32.

² Russ Fredrick A, and Kirpatrick, Charles A, **Marketing**, Little Brown and Company, Boston, 1982, p: 481.

³Vue:

* Stanton L, **Marketing Niche Marketing Work**, McGraw-Hill, 1997, N-Y, p: 77.

*محمود جاسم الصميدعي وبشير عباس العلق، أساسيات التسويق الشامل و المتكامل، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، 2002، ص397.

⁴ زكي خليل المساعد، التسويق في المفهوم الشامل، مرجع سبق ذكره، ص245.

⁵ عبيد عدنان وآخرون، التسويق، مطبعة جامعة عين الشمس، القاهرة، 1999، ص: 269.

- خصائص الخدمات المصرفية وأنواعها:

للخدمة عدة خصائص حيث نجد خاصية عدم ملموسية الخدمة يعني أنها شيء غير ملموس يصعب تقديمها في معرض تجاري وتوزيعها في عينات، كما لا يمكن للزبون تقدير وتقييم الجودة إلا إذا قام بتجربتها إذ تعتبر سمعة ومكانة البائع أو المنتج عنصرا هاما وحاسما لاتخاذ قرار الشراء، كما يولي الزبون اهتماما كبيرا لشكل الموقع والمبنى الذي يتم فيه تقديم الخدمة.

أما الخاصية الثانية فنجد أن الخدمة تتميز بخاصية التماسك وعدم التجزئة فالخدمة لا تتبع المسار الذي يتبعه المنتج فتصمم ثم تنتج فتباع بل هي تنتج وتستهلك في نفس الوقت، فنجاحها مرتبط بمقدمها فعدم انفصالها عن مقدمها مرتبط بدرجة التفاعل بين المقدم لها والزبون.

أما الخاصية الثالثة فهي خاصية عدم التجانس فالخدمة غير متجانسة وذلك لاختلاف الأوضاع التي أنتجت فيها وكذلك تتوقف على مقدمها.

أما الخاصية الرابعة فهي خاصية عدم القابلية للتخزين.¹

المطلب الثاني: خصائص الخدمة المصرفية.

لا تخرج خصائص الخدمة المصرفية عن تلك التي في الخدمات بنحو عام، وبعناصرها المعروفة، ومن أهم الخصائص التي تتميز بها الخدمات البنكية:²

- تتميز بعدم التحسيد المادي.
- غالبا ما تكون مشروطة بقوانين بنكية أو جبائية.
- الخدمات المصرفية تطرح مباشرة إلى الزبائن أي لا يدخل في دائرة توزيعها أي وسيط.
- يتم مشاركة الزبون في إنتاج الخدمة المصرفية.
- لا يتم إعادة توزيعها مرة ثانية.
- تعتبر منتجا بالنسبة للمصرف أما بالنسبة للزبون فهي عبارة عن خدمة.

¹ G. Toquer et M. Longlois, **Marketing des services defi-relationnel**, ED, France, 1992, p : 35.

² جمعي عماري، **التسويق في المؤسسة المصرفية الجزائرية**، ملتقى المنظمة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي -الواقع والتحديات-، الجزائر، 2006، ص-ص: 49-30.

- الطلب على الخدمات المصرفية يتصف بالتكرار.

- التنوع الكبير في الخدمات المصرفية.

ومن الخصائص كذلك نذكر:

- غير ملموسة:

الخدمة المصرفية غير ملموسة، وهذا ما يشكل صعوبة بالنسبة للعاملين على تقديمها، حيث أن الزبون لا يمكنه التماس المنافع التي تحققها له هذه الخدمة، وبالتالي لا يمكنه معرفة جودتها إلا أثناء اقتنائها، ولهذا ركزت المصارف على تعزيز جهودها الترويجية التي من شأنها خلق صورة ذهنية جيدة عن المصرف لدى العميل، هذا بالإضافة إلى ضرورة حرص على تطوير الذي تقوم به العلاقات العامة في المصرف و تدريب الموظفين ، خاصة في ظل اشراك العميل في إنتاج الخدمة المصرفية.¹

- لا يمكن فصلها عن مقدمها:

ترجع في الأصل هذه الخاصية إلى عدم إمكانية الفصل ما بين إنتاج وتقديم الخدمة، بالنسبة للمصرف لا يمكنه الفصل بين وظيفة إنتاج وتقديم الخدمة وعملية توزيعها على عكس الكثير من الخدمات، وهناك مجهودات تقوم بها المصارف للتغلب على مشاكل الارتباط بين هاتين الوظيفتين، فابتكار بطاقة الائتمان قد مكن المصارف من التغلب على الكثير من المشاكل المتعلقة بتوزيع الخدمات.

- نظام تسويقي مشخص جدا:

إن عملية توزيع الخدمة المصرفية تتم عن طريق فروع ووكالات المصرف والمنتشرة في مختلف المناطق، ففردية النظام التسويقي للمصارف تكمن في العلاقة المباشرة بين الزبون والمصرف، والتي تسهل لهذا الأخير عملية الرقابة والأداء، فالخدمة المصرفية لا يمكن إعادة توزيعها.²

¹Anne Marie Schlosser - **Revue Française de Marketing** - 1999 N° 171 , P 53 .

²Tournois Nadine, **Le Marketing Bancaire Face a La Nouvelle Technologie**, Masson, Paris, 1989, P 70.

- تفاوت معايير الاختيار من عميل إلى آخر:

تختلف معايير اختيار المصرف والخدمة المصرفية من عميل إلى آخر، وذلك تبعاً لأهمية الخدمة بالنسبة للزبون، وكذا المواصفات التي يطلبها، لذلك يجب على المصرف أن يرقى بالخدمة المصرفية إلى مستوى توقعات العميل ومعاييرها في اختيار المصرف المناسب.

- التباين (التمايز) أو (المدى الواسع):¹ تعمل المؤسسات المصرفية على تقديم مدى واسع للخدمات والمنتجات المطلوبة من طرف الزبائن المختلفين في مناطق مختلفة.

- المسؤولية الائتمانية: فمن أهم المسؤوليات للمصرف حماية ودائع ومكاسب زبائنه.

- كثافة العمل: كثافة العمل العالية في المصرف هي التي تزيد في كلفة الإنتاج وبالتالي تؤثر في سعر المنتجات وخاصة الشخصية منها.

- التشتت الجغرافي²: توافر شبكة فروع في أي مصرف للتزويد بالمنافع واحتواء الحاجات المحلية والوطنية والدولية.

- الموازنة بين النمو والمخاطرة: عندما تكون المنتجات المصرفية ذات مخاطرة، لا بد أن تكون هنالك رقابة لإيجاد التوازن بين التوسع في البيع والحذر من ارتفاع المخاطرة.

- تقلبات الطلب: وخاصة في بعض المواسم.

وتضيف Zolinger Metal أن الخدمات المصرفية تتميز ببعض الخصائص زيادة عن الخصائص المذكورة سابقاً ب:³

- التحكيم ما بين التنمية و الخطر: ذلك أن بيع لخدمة مصرفية يترجم بشراء الخطر، ولهذا يجب على المصرف إيجاد طريقة لتوازن بين التوسع، البيع والحذر.

- الطلب متذبذب: وهذا للتغيرات التي تطرأ على النشاطات الاقتصادية بصفة عامة والتي تنعكس على القطاع المصرفي فمثلاً في حالة الانكماش الاقتصادي تنقص القروض وتزيد في حالة الانتعاش الاقتصادي.

¹ أنظر كل من:

*فريد كورتل، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 138-139.

*تيسير العجاردة، التسويق المصرفي، ص-ص: 32-33.

² ساطع سعدي شلمخ، العوامل المؤثرة في قرارات تسعير الخدمات في المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة (دراسة ميدانية)، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم المحاسبة، 2008، ص: 26.

³ ساهل سيدي محمد، دور التوجه التسويقي في المصرف وأهمية المزيج التسويقي في اتخاذ القرارات المصرفية، اطلع عليه يوم: 03-04-2012 على الساعة: 22:20.

- المسؤولية التقوية (**Fiduciaire**): باعتبارها الضامن لاحترام حقوق الزبائن على المستوى الكلي.
- تكثيف اليد العاملة خلال عملية تقديم الخدمة : وهذا مؤشر خاص على تكاليف العمليات والذي يجعل الاختيار صعب ما بين التنميط والتميز للخدمة والاختيار التكنولوجي.
- في حين يضيف Badoc. M جملة من الخصائص والتي يعتبرها هي التي توجه تطبيق التسويق في الحين يضيف في المصرف، ويمكن تلخيصها كما يلي:
- تخضع الخدمات المصرفية إلى ضغوط نقابية مما يتعذر في أغلب الأحيان ملائمة أوقات العمل مع متطلبات الزبائن، مما يصعب تطبيق التسويق يتماشى ومتطلبات العملاء.
- تحقيق الربحية على المدى البعيد، على إثر ارتفاع الخطر أو تغيير سعر الفائدة.
- للتطور الاقتصادي و الاجتماعي آثار كبيرة على مردودية المؤسسات المالية تغير في التضخم وسعر الفائدة.
- الدور الاقتصادي الذي تمتاز به المصارف عندما تؤمن الودائع و تسهيل الإدخار قصد الرفع من المستوى المعيشي للأفراد.
- غياب الوسائل القانونية للمحافظة على الابتكارات، هذا ما يصعب اعتماد إستراتيجية التميز أو سياسة التنوع لمدة طويلة بالنسبة للمنتجات أو الخدمات المعروضة.
- عدم معرفة الزبون للقانون المتعارف بها في المصارف.
- ازدواجية العلاقة ما بين المصرف و السوق.
- أهمية مفهوم تقطيع السوق بالنسبة إلى الخدمات المصرفية.
- قنوات التوزيع مندمجة.
- إلحاقها بقوانين مصرفية أو جبائية،¹ حيث تخضع الخدمات المصرفية إلى قوانين صارمة من طرف الدولة فهي تتأثر بالسياسة الحكومية، فلا يمكن للمصارف أن تتحكم في عرض خدماتها وتنميتها ولا حتى إنتاجها وتسعيرها.

¹ De Coussergues Sylvie, **Gestion de la Banque**, Dunod, Paris, 1996, P :224.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تسويق الخدمة المصرفية¹.

هنالك خمس عوامل تؤثر في تسويق الخدمة المصرفية نوجزها فيما يلي:

- التغيير في سلوك الزبائن:

إن التغيير في سلوك الزبائن ظاهرة واضحة في التسويق المصرفي، فالزيادة الحاصلة في معدل تشغيل النساء والتوجه نحو استقطاب الحسابات الخاصة بالأطفال، والتركيز على الأفراد الراغبين في امتلاك بيوت للسكن، والبيع والشراء عن طريق التقسيط لدى العديد من المنظمات وزيادة العامة في الدخل وارتفاع مستوى المعيشة وغيرها من الظواهر الأخرى، كلها عوامل أثرت في تغيير سلوك المستهلك من وقت لآخر.

ولعل أكثر الظواهر الخاصة بالتغيير في سلوك تلك التي تتطلب اكتساب المعرفة في كيفية استخدام الآلة والتعامل مع الأجهزة الحديثة والبطاقات المصرفية، عند طلب كمية من النقود وإبداعها أو تحويلها، مما يعني ضرورة التوجه نحو الزبون وتعليمه كيفية استخدام هذه التقنيات والتعامل مع الآليات.

- قلة القوانين والتدخلات الحكومية:

نظرا لوضوح صفة التعامل في قطاع الخدمات المصرفية، فإن ما يصدر من قوانين وتشريعات تكون غالبا محدودة نسبيا، كما أن التشريعات الحكومية هي الأخرى تكون قليلة لوضوح الصورة في التعامل وإعطاء الوحدات المصرفية الحرية في استخدام ما تراه مناسبا لمعالجة أية ظواهر.

- المنافسة:

وهي سمة ظاهرة في هذا القطاع نتيجة لمرونة التعامل في هذا الجانب والسرعة في التغيير والتبديل واتخاذ المواقف أمام أية ظواهر تصدر من المصارف المنافسة الأخرى، وما اقتناء التقنيات الحديثة والتشجيع على استخدامها إلا ظاهرة واضحة في مجال المنافسة، بحيث ينتج عن ذلك تنوع في الخدمة وتطويرها بمرور الوقت.

¹Arther Meidan, **Marketing financial service**, Macmillian Preesm London, pp: 2-5.

- الإبداع التكنولوجي:

إن للإبداع التكنولوجي تأثير كبير على سوق الخدمة المصرفية، فعلى سبيل المثال وصل الإجمالي للـ ATM المملوكة من قبل المصارف والجمعيات الإسكانية في المملكة المتحدة في عام 1994 أكثر من 19000 موقع.¹

استخدام التكنولوجيا يساهم في توسيع الموارد والقدرة للمصارف على المنافسة في هذه الصناعة المتقلبة والمتفجرة للمنتجات الجديدة، وتعد أنظمة المدفوعات الجديدة إطاراً جديداً للتوزيع والتسليم وتعزيز إدارة المعلومات، هذا يجعل الطلب هائل التكنولوجيا وهي من الأدوات التي تقلل من التكاليف، وستعتمد الربحية في المستقبل على تقليل تكاليف التجهيز. ودلت إحدى الدراسات على أن التسويق العربي عبر الانترنت بلغ حوالي 95 مليون دولار حيث سجلت تسعة أضعاف القيمة التي سجلت قبل أربعة عشر شهراً واستخدمت بطاقات الائتمان بنسبة 80% لدفع قيمة هذه المشتريات.²

- علاقة الزبون والجودة:

المهمة الرئيسية تكمن في جذب الزبون، واستمرارية تعزيز العلاقات معه، وتهدف إلى بناء علاقات الخدمة المتعددة على المدى الطويل، وتحصل الرضا الكلي له عن الخدمات المصرفية، فالزبون لم يعد ذلك الفرد التقليدي في التعامل، وإنما العكس إذ يحاول في تعامله أن يضع جانب جودة الخدمة في مقدمة الأمور المطلوبة، فالإيداع والسحب والتحويل مثلاً كلها أمور ترتبط بعنصر الجودة من حيث السرعة والدقة والكفاءة في العمل. وهنا نرى أن المبيعات الشخصية سيتم التركيز عليها من أجل التقدم في علاقات البيع الاستشارية، وتطور المزيد من العلاقات الشخصية مع الزبائن لكونها ذات أهمية مستقبلية.

- أنواع الخدمة المصرفية:

يوجد نوعين للخدمة الجوهر والخدمات التكميلية الداعمة:

- الخدمة الجوهر تمثل الغرض أو الهدف الأساسي للتعامل لتحقيق رضا الزبون.³
- الخدمة التكميلية وهي التي تدعم أو تسهل بيع سلعة أو خدمة أخرى.⁴

¹ **Banking World**, november, 1994, pp : 31-35.

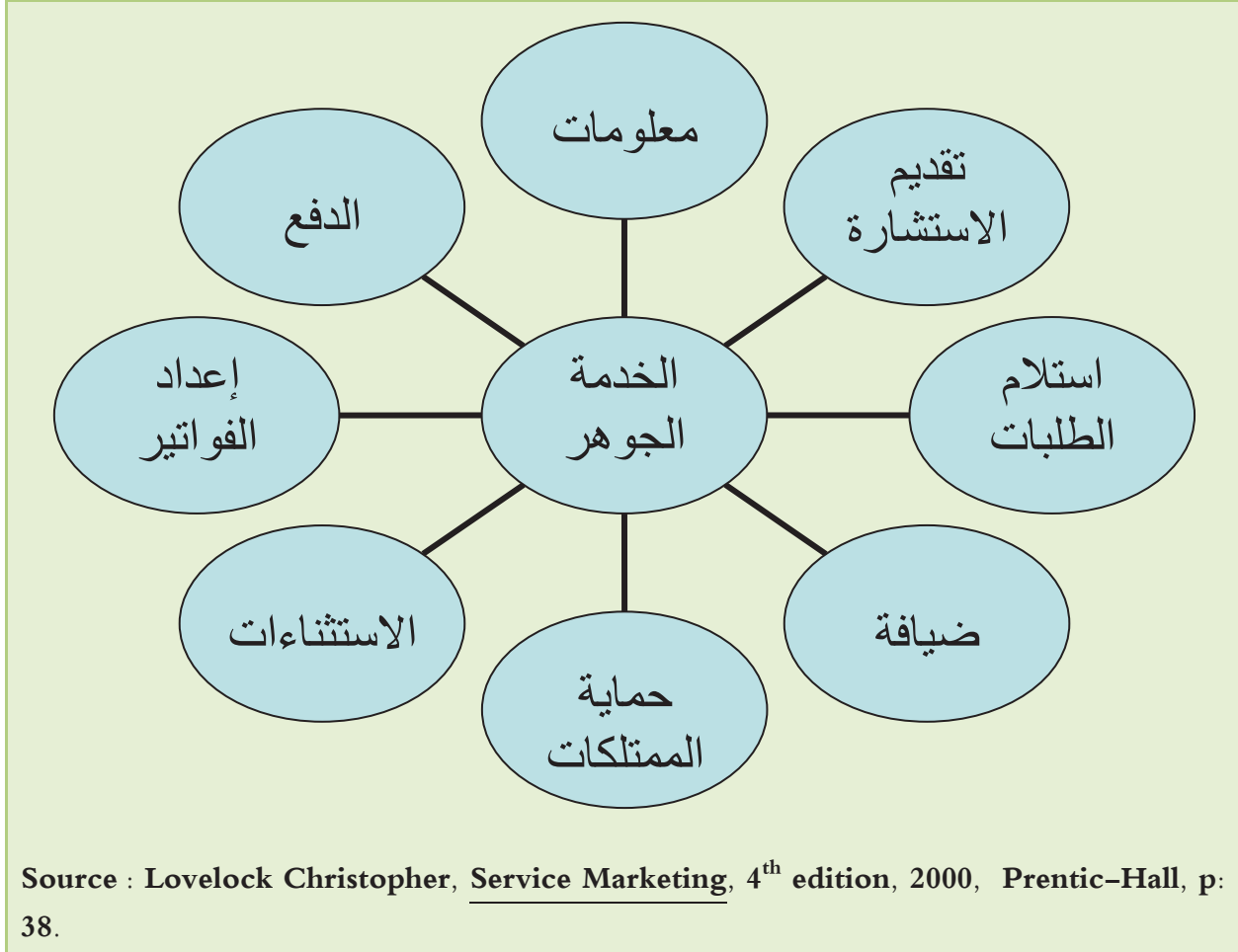
² Richard B. Chase, Nicholas J. **Aquilino, production of operation management**, 7th ed, 1995, The McGraw-hill co, Inc, p: 174.

³ عبد العزيز أبو نبعة، **دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة - منهج تطبيقي**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص: 28.

⁴ Alexandre Kamyab Samii, **stratégie de service**, DUNOD, Paris, 2001, p : 202.

فعلى سبيل المثال تأخذ شركة Fedex لنقل الطرود البريدية حيث أن النقل الفوري والسريع للطرود يمثل الخدمة الجوهرية في حين أن الخدمات المحيطة بالخدمة الجوهرية مثل المتابعة وإرسال الفواتير والتوثيق وغيرها كلها خدمات تكميلية¹.

الشكل (1-2): أنواع الخدمات



يتضمن الشكل العديد من مؤسسات الخدمة تعرض لعملائها حزمة من المنافع تتضمن تسليم الخدمة الجوهر، إضافة إلى العديد من الخدمات الأخرى التي ترتبط بأنشطتها، هذه الخدمات الإضافية التكميلية التي تعرضها، هي التي تميزها عن المؤسسات الأخرى المنافسة لها².

¹ بشير عباس العلق وحميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي، الطبعة الأولى، دار العقل، 1999، عمان، الأردن، ص: 65.

² هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص-ص: 198-199.

المطلب الرابع: مراحل تطور الخدمة المصرفية.¹

تعتبر الخدمة المصرفية مصدر للإشباع الذي يسعى إلى تحقيقه العميل، أما من منظور المصرف فإنها تمثل مصدرا للربح، وعموما فقد مرت الخدمات المصرفية بالعديد من مراحل، حيث تحول النشاط من مجرد القيام بعمليات الاقتراض والإيداع في داخل حدود الدولة المعينة إلى قيام المصارف بالدخول في مجالات الاستثمار وتملكها للكثير من المشروعات الصناعية والخدمية والتجارية، وقيامها بتصدير خدماتها إلى خارج حدود الدولة، وظهور مصارف متعددة الجنسيات. ولا شك أن هذا التحول الكبير والتنوع الملحوظ في الخدمات المصرفية أو الصناعة المعرفية بصفة عامة كان بمثابة ضرورة فرضها واقع التطور والنمو السريع في مختلف الأنشطة الاقتصادية في دول العالم المختلفة، ويمكن تلخيص مراحل تطور الخدمات المصرفية طبقا للاتجاهات الحديثة في مجال صناعة الخدمات المصرفية على النحو التالي:

- المرحلة الأولى: التنوع في الأنشطة والخدمات المصرفية

- لم تعد الخدمات المصرفية تقتصر فقط على عمليات الإقراض والإيداع بل تنوعت تعددت في الوقت الحالي، سواء في الدول المتقدمة أو الكثير من الدول النامية، و يمكننا تلخيص ذلك على النحو التالي:
- إنشاء العديد من الفروع للمصارف الأم التي تقدم الخدمات المصرفية التقليدية مثل إقراض، إيداع، حسابات جارية، تحويلات نقدية.
- تقدم المصارف الكثير من الخدمات المصرفية للأفراد مثل القروض الشخصية وتنظيم وتخطيط الضرائب الشخصية، دفع الإيجارات ومنح بطاقات الائتمان وقروض مالية لكافة خدمات، بالإضافة لكل ما يتعلق بالاستثمارات الخاصة بشراء المساكن الجديدة أو بيعها وكذلك شراء وتأمين السيارات.
- تنظيم وإدارة كل ما يتعلق بتقديم وصرف المعاشات والمنافع الاجتماعية التي يحصل عليها الأفراد من الدولة.
- منح الأفراد بطاقات صرف نقدية من الوحدات الآلية التابعة لفروع المصرف في كل مكان حتى يستطيع الفرد الحصول على أي مبلغ من النقود، دون التقيّد بمواعيد العمل الرسمي في المصارف.

¹ حميدي زقاي، مدى تأثير التسويق المصرفي على سلوك المستهلك الجزائري مع الإشارة إلى البنك القرض الشعبي الجزائري (وكالة سعيدة)، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسويق الخدمات، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان- كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2010، ص:ص: 55-56.

- عدم اقتصار تقديم القروض للمؤسسات أو الشركات الكبيرة بل تقديم القروض أيضا للأفراد الذين يرغبون في إنشاء المؤسسات الفردية والصغيرة.

- المرحلة الثانية : التوسع الكبير في استخدام تكنولوجيا الخدمات المصرفية

من أهم مظاهر التقدم في تقديم الخدمات المصرفية هي التوسع الكبير في استخدام الكمبيوتر، حيث أدى هذا إلى السرعة في تقديم الخدمات وتقليل الأعباء البيروقراطية وتوفير الوقت لكل من العملاء والعاملين في المصارف. وقد أدى هذا أيضا إلى مواكبة التزايد الكبير في حجم المعاملات المالية، وإمكانية الحصول العميل على الخدمات المطلوبة في فرع من فروع المصرف المعين، دون الحاجة إلى الاتصال بالفرع الذي قام العميل بفتح حساب فيه، كما يستطيع العميل معرفة رصيده ومجموع تفاصيل مسحوباته وتواريخها والحصول على مبالغ نقدية في ظرف بضعة دقائق، كما أن بطاقات الضمان وبطاقات الصرف النقدية ما كانت لتصدر لولا هذا التقدم التكنولوجي.

- المرحلة الثالثة : النمو عن طريق الاندماج

لتحقيق هدي النمو والتوسع، تلجأ بعض المصارف الكبيرة خاصة في الدول المتقدمة إلى الاندماج مع بعضها لتكوين مجموعات مصرفية تقدم سلسلة من الخدمات المصرفية وتحقق تغطية شاملة لبلد معين، هذا بالإضافة إلى غزو أسواق الخدمة المصرفية في خارج لدولة معينة.

- المرحلة الرابعة : التدويل (Internationalisation)

تتجه المصارف في الوقت الحالي إلى تدويل أنشطتها أي غزو انتقال الخدمات المصرفية خارج حدود البلد الأم، و قد يرجع ذلك إلى الأسباب التالية:

- تجنب الخطر عن طريق تنويع الأسواق، وبصفة خاصة خطر المنافسة وتشبع السوق المحلية.
- انخفاض التكاليف (تكاليف العمالة، والأرض وبعض مقومات الإنتاج الأخرى) بالمقارنة بنظيرتها في الدولة الأم.
- الاستفادة من بعض الحوافز والامتيازات التي تقدمها الدول المضيفة، وكذلك الاستفادة من الحوافز التي تقدمها الحكومة الأم.

- المرحلة الخامسة: التطور التنظيمي والإداري

لاشك أن التنوع والتوسع في استخدام تكنولوجيا تقديم الخدمات وأداء الأنشطة المصرفية بالداخل أو في الخارج، يتطلب بالضرورة درجة عالية من المواكبة و التلاؤم في البناء التنظيمي والإداري للمصارف، بالإضافة إلى أساليب إدارة العمليات المصرفية وأنجاز الوظائف الإدارية واعتماد أساليب ونظم للإدارة والتنظيم على درجة عالية من التخصص والتمهين، وتتلخص الاتجاهات الحديثة في هذا المجال في الآتي:

- استخدام نظام الإدارة بالأهداف في كل الفروع وكذلك في كل الأقسام والإدارات الوظيفية في كل الفروع.
- التدريب المستمر لأعضاء الإدارة العليا على الأساليب العلمية في التخطيط الإستراتيجي.
- إنشاء وحدات للخدمة المركزية تقوم بالتنسيق بين الإدارات والأقسام والفروع والتخطيط للدخول في أنشطة جديدة أو تنمية واستغلال الفرص الجديدة في الداخل والخارج.
- معاملة كل فرع من فروع المصرف في الداخل و الخارج كمركز ربحية مستقلة.
- اهتمام المصارف الحديثة بالعلاقات الإنسانية في العمل بدرجة كبيرة تجعلها تنشئ إدارة خاصة تسمى إدارة العلاقات العمومية.

المبحث الثاني: ماهية التسويق المصرفي.

في واقع الأمر، منذ وقت طويل تسيير البنوك يتركز على ثلاث دعائم: الوظيفة التجارية، الوظيفة المالية والمحاسبية، ووظيفة تنظيم وظيف مختلف الأعمال. وتأتي وظيفة الإعلام لتعزيز الدعائم الثلاث¹. إلا أنه للتسويق أهمية خاصة في تنمية وتنشيط العمل المصرفي وترجع هذه الحقيقة إلى أن الخدمات المصرفية مثلها مثل السلع والخدمات الأخرى تحتاج إلى جهود تسويقية مستمرة مبنية على برامج محددة أكثر حساسية من تلك المعدة لتسويق السلع المادية وهذا نظرا لطبيعة وخصائص الخدمات المصرفية.

قد يكون من المناسب في هذا الصدد التعرف على ماهية التسويق في البنوك والدور الذي يلعبه في ترشيد أوجه النشاط المصرفي المختلفة. لقد تعددت تعريفات الكتاب والمفكرين للتسويق المصرفي، وذلك راجع إلى خلفياتهم وتجاربهم، بالإضافة إلى اختلاف الزوايا التي ينظرون من خلالها إلى عملية التسويق المصرفي.

المطلب الأول: نشأة التسويق المصرفي

يمكن القول أن مفهوم التسويق المصرفي كعمل متكامل في المجال المصرفي لم يظهر على المستوى العالمي إلا في منتصف الخمسينات من القرن الماضي، وقبل ذلك التاريخ كان من غير المألوف قبول التسويق ضمن الأنشطة التي تمارسها البنوك كوظيفة تؤدي من خلال جهات متخصصة بالهيكل التنظيمية لها.² وفي مطلع الستينات ظهر الفكر التسويقي في النشاطات البنكية لأول مرة في البنوك الأمريكية، ثم في فرنسا وبقية أوروبا³ ولم يفرض وجوده إلا ما بين 1966 و1967 ولم يرى تطورا حقيقيا إلا خلال سنتي 1973 و1974 عن طريق حاجة المؤسسات المالية إلى وظائفه.⁴

إن عملية تبني تقنيات التسويق الضرورية للأسواق من طرف البنوك الأمريكية أدت إلى اكتشاف سوق المستهلك، وكان أول من غزا هذا السوق وعن طريق إبراز مصلحة استشارية تتضمن ميادين تتعدد فيه الخدمات البنكية من أجل إرضاء السوق الجديد

¹ FAVRE-BONTE Véronique, GARDET Elodie, THEVENARD-PUTHOD Catherine, **Peut-on parler d'innovation dans le milieu bancaire ? Le cas d'une banque de détail**, Université de Savoie- Laboratoire IREGÉ BP 80439 - 74944 Annecy-le-Vieux

² زيدان محمد، **دور التسويق المصرفي في زيادة القدرة التنافسية للبنوك**، جامعة الشلف، مجلة الباحث العدد 2003/2، ص: 08.

³ Philip KOTLER et DUBOIS, **Marketing Management**, 10ème édition, publi union éditions, Paris, France, 2000, P: 55.

⁴ انظر كل من:

* ربحي كريمة، **تسويق الخدمات المصرفية**، ملتي المنظمة المصرفية، ملتي المنظمة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية - الواقع والتحديات، الجزائر، 2006، ص: 364-372.

* لخضر عزي، **التسويق المصرفي كرافد لتنشيط القطاع المصرفي الجزائري**، 2005/10/04. www.falasteen.com.

مثل: "الاستعلامات، السياسة، الخ". فحققت بهذا ارضاءً لهذا المستهلك عن طريق توسيع تشكيلة الخدمات البنكية، كتنكوين ومضاعفة القروض المخصصة لنوع معين من النشاطات على مستوى القروض يجعل شيكات التوزيع أكثر كثافة على مستوى التوزيع، وابتكرت البنوك الأمريكية فيما يخص توظيفات شهادات الإيداع، خطوط الادخار، الإقراض، تقديم خدمات بنكية، عن طريق المراسلة من المنزل... الخ.

كل هذه المبادرات برهان لوجود حالة فكرية جديدة لأصحاب المصارف الأمريكية وأصبحت الابتكارات ميزة أساسية بالنسبة للمؤسسات البنكية الأمريكية، ويعود الفضل إلى إدخال التسويق في هذه المؤسسات والتي تعمل جاهدة من أجل إرضاء زبائنها وكسبهم وبالتالي الرفع من مردوديتها.

وقد زاد اهتمام المصارف بالتسويق في العقود الأخيرة لعدة أسباب كزيادة اقتناع المسؤولين عن إدارتها بأهمية وظيفة التسويق وتغير اتجاهاتهم نحو الدور الذي يمكن أن تلعبه وظيفة التسويق في تحقيق أهداف المصارف من حيث الاستمرار والاستقرار والنمو،¹ لم يعد الأمر يقتصر على تزايد الاقتناع أهمية توافر المعلومات عن الزبائن والأسواق كأساس لاتخاذ القرارات، وإنما تعدى ذلك إلى تزايد الاهتمام بضرورة العمل بشكل مستمر على مقابلة احتياجات المستهلكين، ومواجهة ظروف ومتغيرات السوق، وأصبحت المصارف تربط بين مقومات بقائها واستمرارها وبين مقدرتها على استيعاب المفاهيم الحديثة لتسويق الخدمات المصرفية.

ولم يظهر التسويق بصدفة بل كان ظهوره مرتبطاً دوماً بالتغيرات الكبيرة التي تحدث في اقتصاد البلدان. والمتتبع للأحداث الاقتصادية يرى بأنه بعد الحرب العالمية الثانية أدت عدة عوامل إلى التأثير على عمل البنوك كتطور القوانين حيث أن السلطات العامة والنقدية شجعت ودفعت إلى ضرورة تغيير الهياكل البنكية مع إعطاء حرية إنشاء نقاط البيع تتمثل في الشبايك. كما أن ارتفاع مستوى المعيشة لدى الأفراد واحتياجاتهم الماسة إلى مصادر التمويل ساهم إلى حد كبير في اهتمام المصارف نحو سلوك الزبون، من أجل جلبه.

- مراحل تطور مفهوم التسويق المصرفي:

¹ د/ فريد كورتل، تسويق الخدمات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2009، عمان، الأردن، ص-ص: 142-143.

قام P.KOTLER بتشخيص مراحل تطور المفهوم التسويقي وحددها في خمسة مراحل وجسد ذلك على قطاع المصارف، بينما يرى الكثير من الكتاب والباحثين إضافة مرحلة سادسة كنتيجة طبيعية لنمو ما يعرف بحركة حماية المستهلك والحركات الاجتماعية الأخرى وتسمى بمرحلة المفهوم الاجتماعي للتسويق،¹ ومنه فإن التسويق المصرفي قد مر في تطوره بالمراحل التالية:

- مرحلة الترويج (مرحلة الأشهار):

مع نهاية الخمسينات وبداية الستينات تخلت البنوك عن فكرة أنها تعمل في سوق البائع حيث الطلب على الخدمات يفوق العرض ومع اشتداد المنافسة واجهت البنوك تحدي يكمن في تعدد الخدمات المصرفية البديلة المتاحة أمام العملاء. وبالتالي ظهور ما يسمى باختيار العميل²، حيث قامت البنوك بالبحث عن الوسائل التي تساعدها على جذب أكبر قدر ممكن من العملاء ومنه اتضح أن الترويج هو الوسيلة الفعالة من أجل جذب وإقناع العملاء بخدمات المصرف والمحافظة عليهم و أعطت البنوك أهمية لترويج الميزة التفضيلية في خدماتها.

في هذه المرحلة اتصف التسويق المصرفي ببعده البيعي، ففي بداية الخمسينات من القرن الماضي مارست المصارف أعمالها في سوق اتصفت بأنها سوق بائعين، وكانت الحاجات المالية والائتمانية لا تزيد عن ما تنتجه وتوفره المصارف من خدمات، كما كانت معنية أساساً ببيع وترويج ما تنتجه من الخدمات التي كان على العملاء قبولها، ولهذا لم تكن المصارف بحاجة إلى تسويق بالمعنى الحديث، وبعد ذلك وبالتحديد في نهاية الخمسينات ازدادت حدة المنافسة بين المصارف على حسابات التوفير والإدخار وبدأت المؤسسات الصناعية في استخدام مختلف أساليب الترويج كالإعلان وغيره.³

- مرحلة الاهتمام الشخصي بالعملاء (مرحلة حسن المعاملة أو ما يسمى بالتسويق وتسيير البيئة):

بدأت هذه المرحلة مع اقتناع البنوك بعدم جدوى أو فعالية النشاط الترويجي ما لم يصاحبه تطور وتحسن في الكيفية التي يتعامل بها البنك مع عملائه، حيث أصبح واضحاً أن الكيفية التي يتم بها تقديم الخدمة لا تقل أهمية عن الخدمة ذاتها، ومنه أصبحت البنوك تعمل على خلق علاقة وجو من الصداقة مع العملاء نظراً لصعوبة الاحتفاظ بهم في ظل المنافسة بحيث أصبح ينظر للعميل على أنه المحور الرئيسي للعمل المصرفي، كما تركز مفهوم التسويق على ضرورة توفير جو ودي أثناء التعامل مع العملاء وأدركت

¹ أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية (مدخل نظري-تطبيقي)، دار البركة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2001، ص:30.

² ناجي معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2007، ص: 31.

³ د/ صفح صادق ويفور أحمد، التسويق المصرفي وسلوك المستهلك، مؤسسة الثقافة الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2010، ص:ص: 33-34.

المصارف أن مهمة جعل العملاء يتوافدون إليها هي أسهل بكثير من محاولة الاحتفاظ بهم، وهكذا أخذ التسويق بعدا جديدا ألا وهو محاولة إرضاء العميل، وإضفاء جو مرح داخل العمل وبين العملاء والقائمين على تقديم الخدمات المصرفية حيث بدأت بتصميم برامج معينة لإرضاء العملاء بالإضافة إلى تدريب موظفي البنك على كيفية التعامل مع العملاء وكسب رضاهم،¹ ومنه فإن هذا الاتجاه اتخذ عدة أشكال منها:²

- تدعيم مفهوم التوجه بالعملاء لدى العاملين بالبنوك، خاصة العاملين ذوي الاتصال المباشر بالعملاء.
- تطوير أنظمة وأساليب العمل بالبنوك مما يؤدي إلى سرعة أداء الخدمات والتقليل من معدلات شكاوي العملاء.
- تقديم الخدمات الاستشارية للعملاء وإعانتهم في اتخاذ القرارات المالية السليمة.
- تطوير أماكن تقديم الخدمات وقاعات الانتظار مما يجعلها أكثر جاذبية وترك انطباع لدى العميل بأنه موضع استقبال وترحيب مستمر.

إذا في هذه المرحلة تم التركيز على³:

- التأكيد على كيفية معاملة الزبائن والأساليب المناسبة الواجب إتباعها.
- تحديث أنظمة وأساليب العمل بالمصارف بما يؤدي إلى سرعة أداء الخدمات.
- تحديث أماكن تأدية الخدمات للزبائن، وقاعات انتظار الزبائن بما يجعلها أكثر جاذبية.
- مرحلة التجديد والابتكار:

في هذه المرحلة قامت البنوك بتطوير مفهوم التسويق المصرفي لتهتم بالتجديد والابتكار سواء في نوعية الخدمات التي تقدم أو في الكيفية التي يتم بها تقديم هذه الخدمات وبالتالي اتجهت البنوك إلى الدراسة والبحث المستمرين للاهتمام بالحاجات غير المشبعة لدى العملاء من أجل تقديم وتطوير خدمات تساعد على تحقيق أهداف كل من العميل والبنك، حيث شهدت هذه المرحلة اهتمام البنوك بسلوك العملاء لتطوير الخدمات وتقديم خدمات جديدة مثل أجهزة الصراف الآلي automatic teller machines "

¹ زياد رمضان ومحفوظ جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، مرجع سابق، ص304.

² رجم نور الدين، دور السياسة الترويجية في تسويق الخدمات المصرفية دراسة حالة الوكالة (748) بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مدرسة الدكتوراه " اقتصاد- ماناجمنت"، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الموسم الجامعي، 2008-2009، ص:31-32.

³ بن نافلة قنور وعراية رابح، التسويق البنكي وقدرته على اكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية، ملتقى المنظمة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي -الواقع والتحديات-، الجزائر، 2006، ص:09.

"ATM وبطاقة الائتمان Credit cards والتعامل مع البنك عبر الهاتف والانترنت وكمثال على ذلك صار مصرف أمريكا يقدم 350 نوعا من الخدمات المصرفية لعملائه.¹ إذا هذه المرحلة اتسمت بالارتكاز على مفهوم التسويق المصرفي على تطوير وابتكار الخدمات المصرفية الجديدة حيث سادت العمليات المصرفية درجة من النمطية، فأخذت تقدم منتجات قديمة ومحسنة ومجددة، وأصبحت لا تقتصر فقط على الادخار بل الاهتمام أيضا بمجموع الاحتياجات المالية للزبائن.²

- مرحلة التركيز على قطاع محدد من السوق:

ظهرت هذه المرحلة مع فترة السبعينات فمع مرور الوقت ونظرا لمجهودات التطوير والابتكار عرفت السوق المصرفية تنوع وانتشار الخدمات الجديدة حيث أدركت البنوك أنها لا تستطيع تلبية حاجات ورغبات كل الفئات من العملاء وأنه يجب عليها التخصص في خدمة قطاع معين من السوق وذلك من خلال إستراتيجية تسويقية توحى للعملاء بتميز واختلاف ما يقدمه البنك عن باقي البنوك الأخرى من منتجات وخدمات مصرفية.

- مرحلة نظام التسويق:

في هذه المرحلة وفي ظل ظروف البيئة المتغيرة وزيادة اهتمام البنوك بالتسويق كعامل أساسي في تحقيق الاستمرار والنمو لم يعد اهتمامها منصبا نحو الأساليب التجميعية فقط وإنما أصبح الاهتمام موجه صوب التخطيط والتحليل والرقابة المبرمجة والمنظمة لكافة العمليات والنشاطات المصرفية، حيث أصبحت البنوك تمارس نشاطاتها التسويقية في إطار أنظمة متكاملة للمعلومات وإعداد الخطط التسويقية والرقابة عليها. ومنه أصبحت البنوك في هذه المرحلة تعتمد على تطوير وإعداد بحوث التسويق والمعلومات التسويقية وتدعيم أنظمة الاتصالات التسويقية كما قامت البنوك بتطوير أنظمة التخطيط وإعداد خطط تسويقية متنوعة قصيرة ومتوسطة الأجل لكل مجالات النشاط المصرفي إضافة إلى تطوير أنظمة وأساليب الرقابة على مدى تحقيق البنك لأهدافه بالكيفية المطلوبة وفي هذه المرحلة بدأ اهتمام البنوك يأخذ بمبادئ ومقومات المفهوم الحديث للتسويق³، و قد ساعد على ذلك التطور الذي حدث في الفكر التسويقي بشكل عام والنتائج التي حققتها المؤسسات التي تعتنق هذا المفهوم بشكل خاص.

- مرحلة المفهوم الاجتماعي للتسويق:

¹ عبد السلام أبو حقف، التسويق (مدخل تطبيقي)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 26.
² Tournois Nadine, Le Marketing Bancaire face à la nouvelles technologies, Masson, Paris, 1989, P 76.
³ عوض بيدير حداد، مرجع سبق ذكره، ص 32.

تعتبر هذه المرحلة أحدث مراحل التسويق المصرفي، بحيث بدأ التركيز فيها على اجراء نوع من الموازنة المعقولة ما بين حماية المجتمع وحماية المستهلكين والمنظمات، مما أدى إلى ظهور بما يعرف بحماية المستهلك¹.

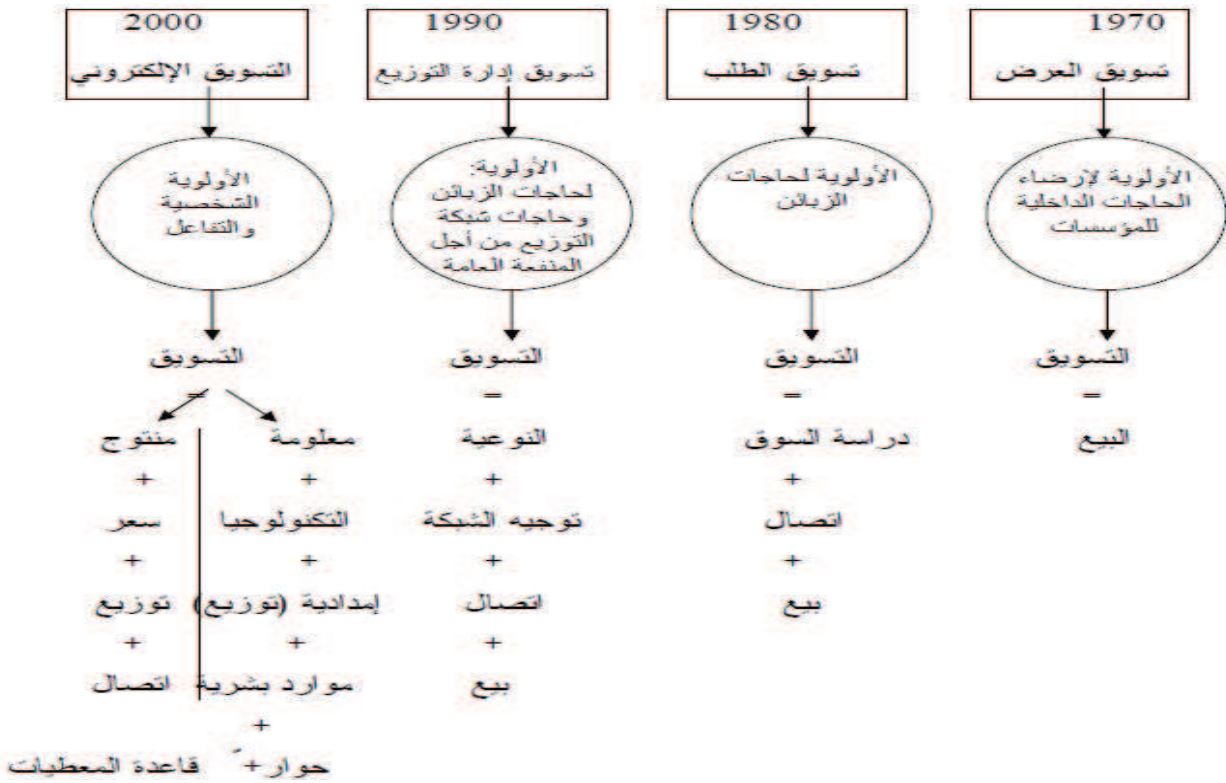
- مرحلة التسويق الإلكتروني² (E-marketing):

في سنة 2000 ظهر التسويق المصرفي الإلكتروني لأجل استعمال التكنولوجيا المتاحة بهدف إرضاء الزبائن وتلبية حاجاتهم بطريقة دائمة ومستمرة (Les besoins intimes)، ويعتمد في ذلك على أربع متغيرات أساسية تتمثل في: المعلومة، التكنولوجيا، التوزيع (الامدادية) والموارد البشرية. ويمكن تلخيص كل المراحل السابقة في الشكل التالية:

الشكل (1-2): مراحل تطور الخدمة المصرفية.

¹ شريط عابد وفتيحة بجيلالي، واقع التسويق المصرفي ضمن حفل البنوك الإلكترونية، الملتقى العلمي الدولي الخامس حول الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية، بدون سنة.

² ميهوب سماح، الاتجاهات الحديثة في التسويق المصرفي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير بنوك وتأمينات، جامعة منتوري قسنطينة، 2005/2004، ص: 55.



المصدر: ميهوب سماح، الاتجاهات الحديثة في التسويق المصرفي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير بنوك وتأمينات، جامعة منتوري قسنطينة، 2005/2004، ص: 56.

المطلب الثاني: مفهوم التسويق المصرفي.

قبل التطرق إلى مفهوم التسويق المصرفي وتطوره نعرض أولاً على إعطاء تعاريف للخدمة المصرفية وذكر الخصائص التي تميزها عن باقي الخدمات الأخرى.

يمكن تعريف الخدمة المصرفية بأنها: "مصدر للإشباع الذي يسعى إلى تحقيقه الزبون لحاجاته ورغباته أما من منظور المصرف فإنها تمثل مصدراً للربح".¹ الخدمة المصرفية على حسب هذا التعريف، تقوم على أساس التبادل بين الزبون الذي يسعى إلى إشباع الحاجات والرغبات لديه، وبين البنك الذي يهدف أساساً إلى الربح.

كما يمكن تعريفها على أنها "الخدمات الموضوعية تحت تصرف وفائدة الزبائن أو الخواص أو مؤسسات من خلال عملية الوساطة، التي تترجم إلى القدرة على تجميع الأموال، تسييرها وإقراضها، والقدرة على تقديم نصائح في تسيير الأموال".¹ هذا التعريف

¹ ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، دار الصفاء، عمان، الأردن، 1994، ص: 48.

يبين الدور الأساسي للبنوك من خلال القدرة في الوساطة بين طرفي محل التبادل، التي تتراوح بين خدمات الائتمان والإقراض وبين الخدمات المتعلقة بالودائع، إضافة إلى خدمات أخرى قد تتمثل في خدمات النصح وتقديم الإرشادات لفائدة طالبيها. تتمثل خدمات الإقراض والائتمان في: الخدمات الخاصة بالقروض الممنوحة للاستثمارات وقروض شراء السيارات، قروض السكن، بطاقات الائتمان،... إلخ. تتعلق خدمات الودائع بخدمات الحسابات الجارية للزبائن، التحويلات المصرفية، خدمات متعلقة بالصراف الآلي،... إلخ، أما الخدمات المصرفية الأخرى فتتعلق بالخدمات الاستشارية، التأمينات، تحصيل أرباح الأسهم مكان الزبائن، التفاوض في شراء الأسهم والسندات،... إلخ.

يعرف Yves Le Golvan التسويق المصرفي بأنه: "عملية تطبيق تقنيات وإجراءات التسويق في المجال المصرفي"². يفهم من هذا التعريف بأن التسويق في المجال المصرفي هو عبارة عن فكرة تطبيق لتقنيات التسويق، وتوفير كل الوسائل والموارد التي تسمح للبنك بتحقيق أهدافه بطريقة سهلة.

1960 أعطت الجمعية الأمريكية للتسويق (AMA) تعريفاً: "بأنه القيام بأنشطة المؤسسة التي توجه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي"³. والملاحظ أن هذا التعريف يحدد نشاط التسويق في عملية البيع والتوزيع، أي أنه لا يختلف عن الوظيفة التجارية، كما يمكن الاستنتاج بأن الأنشطة التسويقية تبدأ بعد بداية عملية الإنتاج وتمتد إلى ما بعد عملية البيع.

كذلك التسويق المصرفي هو: "مهمة تخطيط وتنظيم، وتوجيه ومتابعة تدفق وانسياب الخدمات والمنتجات المصرفية عبر شبكة متكاملة من فروع البنك ووحداته المسؤولة عن توزيعها وإتاحتها لإشباع رغبات الزبائن مع تحقيق ربحية للبنك وتوسعه واستمراره"⁴. وعلى هذا فإن مفهوم التسويق المصرفي هو دراسة لكل من السوق المصرفية والزبون عن طريق تحديد رغباته واحتياجاته والعمل على إشباع هذه الرغبات بدرجة الإشباع التي يحققها المنافسين.

كما يمكن تعريفه على أنه: "التوجه المنظم للخدمات المصرفية إلى الزبائن بالطريقة التي تحقق رضا الزبائن وأهداف البنك"⁵.

¹ Anne-marie Schlosser, **Les évolutions de la banque-clients**, Revue Française du Marketing, N°171, (1999/1), P 54.

² Yves Le Golvan, Marketing Bancaire & Planification, Edition Banque, Paris, 1985, P 77.

³ ناجي معلا، رائف توفيق، **أصول التسويق (مدخل تحليلي)**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2003، ص: 03.

⁴ محسن أحمد الخضيري، **التسويق المصرفي**، إيتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1999، ص : 71.

⁵ طلعت اسعد عبد الحميد، **الإدارة الفعالة لخدمات البنوك الشاملة**، مكتبة الشقري، القاهرة، مصر، 1998، ص : 268.

من التعاريف السابقة يتبين لنا أن للتسويق عدة جوانب يمكن أن نذكر منها:¹

- يعد التسويق المصرفي أداة تحليلية مهمة في النشاط التسويقي، حيث يساعد القائمين على النشاط المصرفي في وضع الإستراتيجية الشاملة للبنك ومراقبة ومتابعة تنفيذ هذه الاستراتيجية.
- للتسويق المصرفي دورا مزدوجا، من خلال قيامه بجذب أكبر قدر من الأموال في صورة ودائع ومدخرات وتحويلها إلى قروض وخدمات أخرى تعمل على تلبية حاجات الزبائن.
- إن التسويق المصرفي يهدف إلى تحقيق المزيد من الأرباح، ولأجل ذلك يجب عليه أن يخدم الزبون بشكل جيد باعتباره أساس عملية التسويق المصرفي.

يعتبر التسويق "الروح المبدعة ذات القوة الدافعة لتوليد الحافز على الخلق والابتكار"² فهو محورا أساسيا لنشاط أي مؤسسة خدمية في تحقيق السعي نحو أهدافها حيث يمثل نشاط متعدد الجوانب، متشعب الأبعاد، وإن كانت تتجه أنشطته ووظائفه جميعها إلى مسار واحد وفي نفس الاتجاه لتحقيق الهدف النهائي للمؤسسة، كما أن البنوك كغيرها من المؤسسات الخدمية فهي تهدف إلى إيجاد مزيج تسويقي يتلاءم ورغبات العملاء وليس الاحتفاظ بالعميل الحالي فحسب بل كسب عملاء جدد، حيث اعتمدت هذه المؤسسات المالية على التسويق البنكي كنمط تسويقي متبع فتعددت مفاهيمه وبإمكاننا أن نورد فيما يلي بعض التعاريف لهذا المصطلح:

من أبرز التعاريف التي قدمت للتسويق المصرفي هو الذي قدم من طرف الجمعية الأمريكية فقد عرفته كالتالي:

" بأنه النشاط المنظم لتحديد أهم الأسواق المرشحة حاليا وفي المستقبل والذي يحدد الحاجات الآنية والمستقبلية للعملاء، ويحدد أهداف التطوير للعمل وذلك عن طريق البحث والاستقصاء، ويدير أحيانا الخدمات المختلفة، وبذلك فإن النشاط التسويقي يحقق أهم أهداف المؤسسات المصرفية وهي زيادة الربحية عن طريق التنمية والتطوير في الجوانب المتعلقة بالسوق والعملاء"³. لكن هذا التعريف قد عرض للنقد وذلك أنه يعاني بعض القصور فقد أهمل الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المؤسسة المنتجة مثل تصميم المنتج

¹ محسن أحمد الخضيرى، مرجع سبق ذكره، ص: 22.

² المرجع أعلاه، ص: 15.

³ مروان محمد أبو عرابي، الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية والتقليدية، دار تسنيم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، الطبعة الأولى، ص: 65.

وبحوث التسويق كما تجاهل الأنشطة التي يقوم بها المستهلك والمتعلقة بتوفير السلع والخدمات التي ترضي العميل وتحقق الربح للمصرف بالوقت ذاته¹.

كما يمكن تعريفه بأنه: "ابتكار وأداء الخدمات"².

ويعرف التسويق المصرفي بأنه "خلق منفعة" فالمصرف وهو يعمل كوسيط مالي يقوم بتجميع مدخرات الأفراد والهيئات ويحتفظ بها لحين حاجة المودع إليها، وعندما يقوم بإقراض جزء من هذه الأموال للأفراد والهيئات التي تحتاج إليها ويستردها في الوقت المناسب فهي تحقق منفعة زمنية لكل من المودع والمقرض³.

النشاط الديناميكي الحركي الذي يمارسه كافة العاملين في البنك، أيا كان موقعهم، و أيا كان العمل الذي يقومون به، واعتبارا من رئيس مجلس الإدارة حتى أصغر عامل فيه، وهو نشاط يتصف بكونه:

- متعدد الجوانب والأبعاد، ويحيط بكافة الثوابت، ويستوعب كافة المتغيرات المتصلة بالنشاط المصرفي..
- متغلغل عميق الجذور، ضارب في الأعماق داخل الذات البشرية المبدعة العاملة في البنك، يتصل بالعقيدة السلوكية، فيصوغ رجل البنوك ويحكم ويتحكم في سلوكه وعمله.
- متراكم أي شكل تراكمي للخبرة والمعرفة والوعي الإدراكي بأن الوقت أغلى ثروة، وإن الإنسان والوقت هما عنصري النجاح المتواصل للجهد التسويقي.
- يرتبط بهدف، ويتصف بغاية، وتحكمه قدرة، وتدفع إليه رغبة، وهو في كل هذا يدور وجودا وعدما مع آمال وطموحات البنك والعاملين فيه.

الأنشطة التي تضمن وبالتعاون مع الوظائف الأخرى في البنك واستمرار تقديم الخدمات المصرفية إلى العميل في الوقت والمكان المناسبين وبالجودة المطلوبة وبأقل تكلفة ممكنة، والتي تهدف إلى تحقيق احتياجات العميل⁴.

التسويق المصرفي يعتبر من الأنشطة الرئيسية في أي مؤسسة مالية وذلك لأنه يوفر قاعدة المعلومات الأساسية التي تركز عليها

الأنشطة الأخرى في المؤسسة المالية، والتي تبنى عليها الدوائر والوحدات الإدارية الأخرى خططها وقراراتها¹.

¹ المرجع أعلاه، ص: 67.

² المرجع أعلاه، ص: 67.

³ المرجع أعلاه، ص: 65.

⁴ زياد رمضان، أستاذ. محفوظ جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر، 2000، ص 303.

ويرى P.Kotler الذي يعتبر من أشهر المفكرين الذين تطرقوا إلى تعريف التسويق المصرفي بأنه: "التسويق المصرفي هو مجموعة الأنشطة المتكاملة والتي تجري في إطار إداري محدد لتقوم على انساب خدمات البنك بكفاءة وملائمة لتحقيق إشباع المتعاملين من خلال عملية مبادلة تحقق أهداف البنك في حدود توجيهات المجتمع"².

التسويق البنكي هو مجموعة الأنشطة المتخصصة والمتكاملة التي توجه من خلالها موارد المصارف وامكانياته ضمن صياغات خلاقية تستهدف تحقيق مستويات أعلى من الاشباع الحاجات ورغبات العملاء الحالية والمستقبلية والتي تشكل دائما فرصا تسويقية سانحة لكل من المصرف ومستهلك الخدمة المصرفية³.

ويعرفه الدسوقي حامد أبو زيد تسويق الخدمات المصرفية بأنه: "مجموعة الأنشطة التي تعمل على تحديد رغبات وحاجات العملاء المالية وإشباعها عند أفضل مستوى ممكن مع تحقيق أعلى مستوى ممكن من الربحية والأمان لعمليات البنك"¹.

"المفهوم البنكي التسويقي يعني ذلك الجزء من النشاط الإداري للبنك الذي يضطلع بتوجيه تدفق الخدمات والمنتجات البنكية لإشباع رغبات مجموعة معينة من العملاء بما يحقق ربحية البنك وتوسعه واستمراره في السوق المالي"⁴

أما Badoc Michel فقد عرفه كما يلي "التسويق المصرفي هو حالة فكرية تهدف إلى توجيه مختلف الوسائل والإمكانات المتاحة للمصرف والتأمين لتلبية حاجيات الزبون وإرضائه"⁵.

التسويق المصرفي، هو ذلك النشاط الذي يشمل كافة الجهود التي تؤدي في البنك والمؤسسة المصرفية، والتي تكفل تدفق الخدمات والمنتجات المصرفية التي يقدمها البنك والعميل سواء، اقتراضا أو اقرضا، أو إيداعا وخدمات مصرفية متنوعة، ويعمل التسويق على إشباع رغبات واحتياجات ودوافع هذا العميل بشكل مستمر يكفل رضاه عن البنك واستمرار تعامله معه⁶.

في حين عرفت S. Coussergues التسويق المصرفي بأنه مجموع المهام التي تهدف إلى الموازنة بين عرض المصرف من الخدمات وإحتياجات الزبائن، فالتسويق المصرفي يكفل تدفق المنتجات المصرفية في الوقت والمكان المناسبين، ولا يجب التفكير على أن

¹ زياد رمضان، محفوظ جودة، المرجع أعلاه، ص: 303.

² phelipe kotler, marketing management, analysis planing unplementation and control st/ed Englewood chiffs, new jersey, prentice- hall Inc 1994 p10.

³ ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، ط01، دار الصفاء، عمان، 1994، ص: 19.

⁴ الدسوقي حامد أبو زيد، إدارة البنوك (النظرية والتطبيق)، الطبعة الرابعة، دار الثقافة العربية، القاهرة، 1998، ص: 179.

⁵ محسن أحمد الخضري، التسويق المصرفي، مدخل متكامل لحل المشكلات البنكية، القاهرة، مكتبة أنجلو المصرية، مصر، ص 86.

⁶ Michel Badoc, Marketing Management Pour les Sociétés Financière, Édition L'organisation, Paris, 1998 P : 08.

⁶ محسن أحمد الخضري، مرجع سبق ذكره، ص:ص: 16-17.

التسويق المصرفي يشابه التسويق في المنظمات الصناعية والتجارية رغم أن الأهداف والفلسفة واحدة، إلا أن الانطلاقة وطرق العمل مختلفة لاختلاف سلوك المنتج وخصوصية المنتج المصرفي الذي يتطلب البحث المستمر عن طرق إيصاله إلى العميل.¹

التسويق المصرفي نشاط متجدد ومتطور ويحوي مجموعة من الأنشطة المخططة والمتخصصة والمهذبة تمكن المصرف من إيصال الخدمات التي ينتجها إلى الجمهور المصرفي بالشكل الذي يشبع الحاجات ويلبي الرغبات ويشكل الرضا لديهم، ويحقق المستوى المطلوب أو المستهدف من الربحية لإدارة المصرف.²

من كل هذا فإن المفهوم المصرفي للتسويق يعبر عن تلك الوظيفة الرئيسية للبنك والمؤسسة المصرفية المسؤولة عن دراسة كل من: السوق المصرفي، والعميل المستهدف والتي تحدد رغبات واحتياجات هذا العميل في السوق المستهدف. وتعمل على تكييف المؤسسة المصرفية معها، وكما يعمل على إشباع هذه الاحتياجات والرغبات بدرجة إشباع التي يحققها المنافسين. كما يمكن ان نستنتج بأن التسويق المصرفي لا يختلف عن تسويق السلع والمنتجات والخدمات.

- المطلب الثالث: أهم ركائز ووظائف تسويق الخدمة المصرفية.

يعد تبني مفهوم تسويق الخدمة المصرفية الحديث أمراً ملحا في ظل التطورات المتلاحقة التي تشهدها الساحة المصرفية، والتي تبلورت أهم ملامحها في احتدام المنافسة، حيث يساهم هذا المفهوم في زيادة موارد البنك ومن تم تحقيق التوازن في هيكل موارد المصارف واستخداماته، ومن أهم ركائز ووظائف تسويق الخدمة المصرفية الحديث والتي يجب التركيز عليها:

- البحث وإيجاد العميل بالسعي نحو العميل المرتقب.
- المساهمة في اكتشاف الفرص الاقتصادية ودراساتها وتحديد المشروعات الجيدة بما يكفل إيجاد عميل جيد.
- تصميم مزيج الخدمات المصرفية بما يكفل إشباع رغبات واحتياجات العملاء بشكل مستمر يكفل رضاء العميل وذلك بعد القيام بدراسة وافية لاحتياجات العملاء.

¹ Sylvie de Coussergues, gestion de la banque, Édition Dunod, Paris, 1992, P: 219.

² تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الجامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص: 15.

- ضرورة قيام مسؤولي تسويق الخدمة المصرفية بالمعايشة الكاملة للبيئة الاقتصادية والاجتماعية التي يعمل ها البنك، مع استخدام المنهج العلمي في تحليل قدرات العملاء المالية وتحديد احتياجاتهم وتصميم مزيج الخدمات المصرفية الذي يتلاءم معهم من خلال استخدام أساليب وأدوات ابتكارية غير تقليدية سواءً في نوعية أو وسيلة تقديم الخدمة.
- تحقيق التكامل بين الوظائف التسويقية المختلفة والوظائف المصرفية الأخرى، لأن أي انفصام بينهما أو تعارض يؤثر على وحدة الرؤية ووضوح المهام، وبالتالي لن يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة.
- كذلك يتسع المفهوم الحديث لتسويق الخدمات المصرفية ليستوعب مهام التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة لتدفق وانسياب الخدمات المصرفية عبر شبكة متكاملة من فروع البنك بغرض تلبية وإشباع رغبات العملاء المستهدفين.
- تضطلع إدارة تسويق الخدمة المصرفية بمسؤولية اختيار مواقع فروع المصرف والتي تخضع لمجموعة من العوامل والاعتبارات التسويقية، من أهمها قدرة الفرع على خدمة عملاء المصرف الحاليين والمرتبين ومنافسة فروع المصرف الأخرى في نفس المنطقة الجغرافية.
- يعتبر تسويق الخدمة المصرفية الحديث أداة تحليلية هامة في فهم النشاط المصرفي ومعاونة العاملين بالبنك في رسم السياسات ومراقبة ومتابعة العمل المصرفي.
- كذلك يقع في إطار المفهوم الحديث لتسويق الخدمة المصرفية العديد من المهام التي تعمل على موازنة النشاط المصرفي ودرء مخاطر الاختلال في هذا التوازن ومن أهمها دراسة سلوك العملاء واتجاهاتهم، واختيار مواقع الفروع وتوزيع الخدمات المصرفية عليها، فضلا عن الترويج والاتصال والنشر والإعلان عن الخدمات المصرفية، وذلك من خلال كافة الوسائل الإعلانية بما فيها الوسائل الحديثة مثل شبكة الانترنت وماكينات الصرف الآلي.
- كذلك من وظائف تسويق الخدمات المصرفية الحديثة المساهمة في تسعير الخدمات المصرفية.
- القيام ببحوث السوق وجمع وفحص وتحليل تطورات السوق واتجاهاته.
- مراقبة ومتابعة المعلومات المرتدة من السوق المصرفي والتي تتضمن قياس انطباعات العملاء عن مزيج الخدمات المقدمة ومدى تقبلهم له ورضاهم عنه وتحديد الأوجه الإيجابية والسلبية التي يتعين الاستفادة منها.

- تهيئة بيئة مصرفية مناسبة للعملاء تمكن البنك من الاحتفاظ بهم من خلال الاهتمام بتحسين الانطباع المصرفي لدى العميل عن طريق اقتناء من يتعامل مع العملاء ممن تتوفر فيهم بعض الصفات الشخصية المميزة مثل اللباقة والذكاء والثقة والكفاءة.
- تمثل شبكة فروع المصرف أحد أهم عناصر المزيج التسويقي التي تتوقف عليها كفاءة وفاعلية الأداء التسويقي، حيث أصبح الفروع مطالبة بتوليد أنواع جديدة من الخدمات وتسويقها للعملاء، مع التركيز على أهمية تدعيم وسائل الاتصال الشخصي وتكثيف الحوار المتبادل مع العملاء.¹

المطلب الرابع: أهداف التسويق المصرفي²:

خلال تنفيذ البنك لوظائفه العامة يستعمل أدوات أهمها النشاط التسويقي، فالمؤسسات البنكية تعتمد مبدأ أعلى الأرباح بأقل التكاليف ولكن مع تجنب الخسارة، وأهم أهداف التسويق هي المساعدة على تحقيق النمو وزيادة ربحية البنك. وعلى الصعيد العالمي فإن من أهم أهداف النشاط التسويقي:

- تنمية ربحية البنك عن طريق تطوير سوق الخدمات السوقية.
- تطوير النشاط الائتماني للمصرف والتوسع في الأنشطة المختلفة كيميا ونوعيا.
- رفع مستوى أداء الخدمات المصرفية والعمل على تطويرها وربط العمل المصرفي باحتياجات السوق.
- مجابهة المنافسة المتزايدة بأساليب علمية مدروسة.
- استكشاف مجالات الاستثمار المناسبة في السوق المحلية بدلا من الاكتفاء باستثمار الودائع والموارد المتاحة في الأسواق الخارجية.

يهدف التسويق المصرفي كذلك إلى ابتكار وأداء الخدمات وإيصالها نحو العميل عن طريق منافذ مناسبة باستخدام وسائل الترويج المتاحة، وهذا قصد إرضاء العملاء الحاليين جذب عملاء جدد بما يحقق الربحية للبنوك، وبذلك يساهم التسويق المصرفي في تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في:³

- تحسين سمعة البنك وذلك من خلال:

¹ تقرير اتحاد المصارف العربية، المصارف العربية والعودة إلى المستقبل، 2002، ص-ص: 1-3.

² مروان محمد أبو عرابي، مرجع سبق ذكره، ص: 69.

³ هشام البساط، الاتجاهات الحديثة في التسويق المصرفي، منشورات معهد الدراسات المصرفية، القاهرة، 1992، ص: 23.

- تحسين مستوى الخدمات المصرفية.
- توسيع قاعدة الخدمات المصرفية.
- تطوير أساليب الأداء.
- رفع الوعي المصرفي خصوصاً لدى موظفي البنك.
- تحقيق الأهداف المالية المتمثلة في:
 - أهداف السيولة.
 - أهداف الربحية.
 - أهداف الأمان.
 - أهداف نمو الموارد.
- أهداف توظيف الأموال عن طريق:
 - زيادة حجم القروض والسلفيات.
 - زيادة الاستثمارات في الأوراق المالية.
- أهداف الابتكار والتجديد من خلال:
 - ابتكار خدمات مصرفية جديدة تستجيب لرغبات العملاء.
 - تطوير الخدمات المصرفية الموجودة وتغيير أنماط تقديمها للعملاء.
- أهداف كفاءة وفعالية الجهاز الإداري وذلك ب:
 - تدريب الإطارات القائمة على الجهاز التسويقي بالبنك وتنمية قدراتهم في التعامل مع العملاء.
 - خلق روح الانسجام بينهم، وتشجيع روح المبادرة في أداء الخدمات في الوقت والمكان المناسبين.

المبحث الثالث: الإبداع والابتكار المصرفي.

كما للابتكار مفهوم واسع حيث نجد في كل ميادين الحياة، أما التسويق الابتكاري فيعني الابتكار في جميع أوجه النشاط التسويقي. فكان التسويق الابتكاري لا زال موضع اهتمام الأكاديميين والممارسين في مجال التسويق، وذلك لما له من تأثير إيجابي على نجاح المؤسسة تسويقيا وما يترتب على ذلك من نجاحها بشكل عام في تحقيق الكفاءة والفعالية¹.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع والابتكار التسويقي والمصرفي.

I. مفهوم الإبداع والابتكار في مجال التسويق:

قد نواجه في بعض الأدبيات الإدارية التسويقية مصطلحين الأول هو التسويق الابتكاري الإبداعي، والثاني هو الإبداع والابتكار في مجال التسويق، وكلاهما يعني تصميم و تنفيذ مجموعة من الأفكار الخلاقة وغير التقليدية وتحويلها إلى تطبيقات عملية في أحد مجالات المزيج التسويقي، كالمنتج أو التوزيع أو الترويج أو غير ذلك، وبالتالي فإن الإبداع والابتكار في مجال التسويق يتصف بعدة خصائص أهمها:

— توليد الأفكار ودراستها وبيان جدواها والعمل على تطبيقها على أرض الواقع.

— العمل على استغلال الأفكار الجديدة بشكل كفاء وفعال لتعظيم المنفعة المتوقعة منها.

— شمولية الإبداع والابتكار لجميع عناصر المزيج التسويقي².

كما للابتكار التسويقي مفهوم واسع حيث يعني الابتكار في جميع أوجه النشاط التسويقي، وبالتالي فهو غير مقتصر على مجال معين في التسويق، كالابتكار في مجال المنتج أو في مجال الإعلان فقط، وإنما يشمل جميع المجالات التسويقية الأخرى، فالابتكار التسويقي يمس كل الأنشطة المرتبطة بتوجيه المنتج من الصانع إلى المستخدم النهائي³، ويعرف على أنه "وضع أفكار جديدة أو غير تقليدية في الممارسات التسويقية"⁴، وهذا يعني أن أي ابتكار تسويقي ينطلق من فكرة جديدة ولا يتوقف عند حد توليد أو إيجاد فكرة

¹ براق محمد، لطرش الطاهر، الاتجاهات الحديثة والابتكار التسويقي في مجال الخدمة المصرفية دروس النجاح والفشل.

² طارق الخير وآخرون، مبادئ التسويق، منشورات جامعة دمشق، 2005، ص 459-460.

³ Jean Jacques Lambain, Le marketing stratégique, 2^e édition, Ediscience international, 1993, p.281.

⁴ نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص: 04.

جديدة، وإنما يتعدى ذلك إلى وضع هذه الفكرة موضع التطبيق العملي، ولذا يعرف على أنه: "الاستغلال الناجح للأفكار الجديدة"¹، وبالطبع في مجال التسويق.

ويهدف الابتكار التسويقي إلى إرضاء المستهلكين بشكل أفضل من المنافسين من خلال البراعة في تحديد وتلبية حاجاتهم ورغباتهم بشكل دقيق، والمواءمة بينها وبين قدرات وإمكانيات المؤسسة. كما أنه يسعى إلى أن يخلق العرض الطلب (العرض الإبداعي)، وإذا كان الهدف الأساسي للتسويق هو تلبية الحاجات الحالية للمستهلكين بما يتواءم مع قدرات وأهداف المؤسسة، فإن الابتكار التسويقي يسعى إلى اكتشاف الحاجات الكامنة للمستهلكين وتلبيتها، فالحاجات الحالية هي تلك الموجودة حالياً في أذهان المستهلكين، حيث يستطيعون التعبير عنها بسهولة، ويمكن من خلال وسائل بحث السوق التقليدية تحديد هذه الحاجات، أما الحاجات الكامنة فتعني تلك الحاجات التي لا يدركها المستهلكون اليوم، لذا فهم غير قادرين على التعبير عنها أو غير راغبين في التعبير عنها.

II. تعريف الابتكار المصرفي:²

البعض يعرف الابتكار بأنه التغيير في التقنية المستخدمة، بمعنى الانتقال من وسائل حالية إلى وسائل جديدة أكثر تطور تقني، بينما يعرفها آخرون بأنها عملية تحويل الأفكار الجديدة إلى ممارسة عملية. وينظر إليها فريق ثالث على أنها التطوير المنتظم والتطبيق العملي للأفكار الجديدة. وفي ضوء ما تقدم يمكننا تعريف الابتكار المصرفي كما يلي:

يشير الابتكار المصرفي innovation إلى عملية ترجمة الأفكار الجديدة إلى تطبيقات عملية في البنوك

ويرجع البعض سبب التفوق الابتكاري لبعض البنوك، وتختلف البعض الآخر إلى نمط الإدارة العليا، فالإدارة المصرفية التي تعضد وتدعم العملية الابتكارية هي التي تتصف ببعض الخصائص التي يلخصها الجدول الآتي.

¹ حافظ نعيم أبو جودة، نفس المرجع السابق، ص: 04.

² طارق طه، إدارة البنوك في بيئة العولمة والإنترنت، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2007، ص: 186-190.

تنطوي العملية الابتكارية Innovation Process بالبنوك على ثلاث خطوات رئيسية كما وضحتها الشكل وهي:

- الصياغة المفاهيمية:

تتمثل هذه الخطوة في صياغة المفاهيم المرتبطة بالأفكار المصرفية الجديدة المطلوب تحويلها إلى تطبيقات عملية، أي تحديد وتعريف الفكرة المتولدة، لتحويلها إلى خدمات مصرفية مستحدثة في السوق.

- الابتكار التشغيلي:

وهي الخطوة التالية التي تعقب صياغة الفكرة، وتتضمن تغيير الأساليب المستخدمة لإنتاج أو تقديم مخرجات البنك من الخدمات.

- الابتكار الانتاجي:

وتتمثل الخطوة الأخيرة للعملية الابتكارية بالبنوك، وتشير لعملية التغيير الفعلي لخدمات البنك المقدمة إلى العملاء.

ويطلق على الوقت الذي ينقضي بين تحويل الفكرة الجديدة إلى منتج مبتكر يشبع الاحتياجات التي من أجلها تم القيام بالعملية الابتكارية بالقصور الابتكاري Innovation Lag . ويعني ذلك أنه كلما زادت تلك الفترة تزايد قصور العملية الابتكارية.

وهنالك العديد من الأدوار الابتكارية المختلفة التي يلعبها أفراد البنك، تتمثل فيما يلي:

- مولدي الأفكار:

سيتم ترجمتها إلى التطبيق العملي من خلال إنتاجها في شكل خدمات مصرفية يقدمها البنك لعملائه.

- حراس المعلومات:

وهم مسؤولي البنك الذين يمثلون حلقة الوصل بين القائمين بالعملية الابتكارية داخل البنك، وبين المصادر الخارجية التي يستقي منها البنك المعلومات اللازمة للقيام بالابتكار.

- أبطال المنتج:

ويقصد بهم مسؤولي البنك الذين يقومون بتبني العملية الابتكارية وتشجيع البنك على تقديم الجديد من الخدمات المصرفية.

- مديري المشروع:

ويتمثلون في مديري البنك القائمين على قيادة فرق العمل المنوط بها تحويل الفكرة الجديدة إلى خدمات مصرفية مبتكرة.

- قادة الابتكار:

وهم مسؤولي البنك الذين يتولون مسؤولية رعاية وتدعيم النشاط الابتكاري للبنك، والتأكد من أن الخدمات المصرفية الجديدة التي سيقدمها البنك إلى السوق تحمل الترجمة الدقيقة للأفكار التي من أجلها تم التطوير.

المطلب الثاني: أنواع التسويق الإبداعي الابتكاري

توجد مجموعة من العوامل والأسس يمكن في ضوئها تقسيم التسويق الإبداعي - الابتكاري إلى عدة أنواع منها:

- حسب نوع وطبيعة المنتج:

إن التقسيم حسب نوع المنتج يمكن أن يشمل مجالات متعددة منها سلعية وأخرى خدمية، أو في مجال المنظمات والأشخاص والأفكار، على اعتبار أن المنتج من الناحية التسويقية يمكن أن يكون على شكل سلعة كالحاسوب أو خدمة كمراكز الصيانة، أو فكرة كالأحزاب والنوادي الفكرية والثقافية، أو شخصاً كالمترشحين للبرلمانات والمواقع الرئاسية.

- حسب نوع وطبيعة المنظمة:

حيث يكون التسويق الإبداعي - الابتكاري في مؤسسات هادفة لتحقيق الربح وأخرى غير هادفة للربح، كما يمكن تقسيم المؤسسات حسب النشاط الذي تمارسه (تجاري، صناعي، خدمي، استشاري، مهني...).

- حسب الهدف التسويقي:

يمكن أن نقسم التسويق الإبداعي - الابتكاري حسب الهدف التسويقي إلى قسمين:

- الأول يهدف إلى حل مشكلة تواجهها المؤسسة أو معالجة ظاهرة غير مرغوب فيها وهنا يكون الابتكار عبارة عن رد فعل.

- الثاني يهدف إلى تحسين الأداء والارتقاء به، ويكون الابتكار في هذه الحالة مبادأة.

قد تجمع المنشأة بين النوعين عندما تواجه بعض المشاكل بينما تسعى إلى الابتكار بشكل مستمر من أجل تحسين أداؤها

على مختلف الأصعدة.

- حسب العملاء:

يمكن تقسيم التسويق الإبداعي-الابتكاري إلى اتجاهين الأول موجه نحو المستهلك النهائي وهو يركز على إثارة الدوافع العاطفية والثاني موجه إلى المستهلك الصناعي وهو يركز على الدوافع العقلانية ببعدها الفني والاقتصادي والاستثماري.

المطلب الثالث: المبدع التسويقي.

المبدع التسويقي هو ذلك الشخص الذي يكون قادراً على تقديم الأفكار الجديدة والغير مسبقة، والعمل على تحويلها إلى واقع ملموس أو المساهمة في ذلك في أحد المجالات التسويقية إلى جانب توفر الإرادة والرغبة والحافز لتقديم هذا النوع من الأفكار، والمنظمة المعنية بتوفير البيئة الملائمة للإبداع والابتكار ومقومات تحويل مخرجاته إلى الواقع التطبيقي.¹

- مهارات المبتكرين التسويقيين:

يوجد العديد من المهارات أو القدرات التي يجب توافرها في الشخص حتى يعتبر مبتكراً تسويقياً، وهذه المهارات لا تقتصر على مجال الابتكار التسويقي، وإنما هي مهارات يجب أن يتمتع جميع المبتكرين وفي جميع المجالات ومستمدة من المهارات اللازمة لعملية التفكير الابتكاري، وقد اختلف الباحثون فيما بينهم بالنسبة لتحديد هذه المهارات نجد الأصالة، الطلاقة في التفكير، الإحساس بالمشاكل، المرونة، حب الاستطلاع، المثابرة وقبول التحدي، القدرة على الاتصال الفعال²، كما قد نجد فذكر الطلاقة، المرونة، الرؤية العميقة، الأصالة، استنتاج العلاقات بين الأشياء³، وهناك من حددها كالتالي: الفضول، الالتزام بهدف سام والتفاني بالعمل، التلقائية والمرونة، تبادل الرأي والمشاركة، الأصالة، القدرة على فهم المشكلات، وضوح الرؤيا⁴، أما هناك من حددها كما يلي الأصالة، الالتزام بالهدف، الكمالية، الهزلية، الاستقلالية في الحكم، استجواب الاتجاهات(الفضول)⁵، وسوف نشرح أهم هذه المهارات :

¹ طارق الخبر و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 460-461

² نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص: 84.

³ محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير الابتكاري، مركز تطوير الأداء والتنمية، 1997، ص: 54.

⁴ سليم بطرس جلدة ومنير زيد عبوي، مرجع سبق ذكره، ص: 62.

⁵ رعد حسن الصرن، إدارة الابتكار والإبداع، دار الرضا، 2000، ص: 207.

- الأصالة :

ويقصد بها قدرة الشخص على إيجاد أفكار تتصف بالجددة, وغير مألوقة, أي أن يكون قادراً على التوصل إلى حلول و أفكار جديدة لم يسبق و أن توصل إليها غيره, وهذا لا يعني إهمال الأفكار المألوفة أو التي قد سبقه إليها غيره, لأنها قد تساعده في الوصول إلى شيء جديد أو قد توحى له بفكرة غير تقليدية, ويمكن استخدامها كوسيلة لاستبعاد الأفكار التي تشبه أو تكون قريبة من الأفكار المألوفة.

- الطلاقة في التفكير:

يجب أن يتصف تفكير المبتكر التسويقي بالطلاقة, وتعني القدرة على الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الأفكار, وبصرف النظر عن إمكانية الأخذ بها من عدمها, فيجب على المبتكر أن تكون لديه القدرة على تقبل أي فكرة تطرأ على ذهنه دون تقييمها وبعد التوصل إلى أكبر عدد ممكن من الأفكار يتم إخضاعها للتصفية والتقييم, وبالتالي كلما كان لدى الشخص القدرة على التوصل إلى عدد كبير من الأفكار المتعلقة بموقف تسويقي معين أو مشكلة تسويقية معينة, كلما كان هذا الشخص أكثر قدرة على الإبداع والابتكار.

- الإحساس بالمشاكل و الرؤية العميقة للأشياء:

ويقصد بذلك قدرة الشخص على الشعور بالمشكلة التسويقية, وتحديد أبعادها, والتعمق في التفكير فيها, وما يرتبط بها من عناصر ومتغيرات. وهذا لا يقتصر على الإحساس بالمشاكل التي تقع بالفعل, وإنما يجب أن تتضمن المشاكل التي يحتمل أن تقع, فعلى سبيل المثال إذا لاحظ الشخص تحول بعض العملاء عن التعامل مع شركته إلى التعامل مع شركة منافسة, فإن هذا التحول يعتبر ظاهرة, ويجب أن يكون لديه القدرة على دراسة و تحليل الموقف, للتوصل إلى تحليل دقيق للمشكلة التي تقف وراء تلك الظاهرة¹. فالمبدعون يمتازون بالقدرة على الرؤية العميقة والثابتة للأشياء, فهم يرون أشياء كثيرة في الموقف الواحد لا يراها الآخرون حولهم, حيث يستطيعون أن يروا القوى الحقيقية المحركة للأمر ويدركوا أيضاً الآراء والاتجاهات التي يحاول الآخرون إخفاءها².

¹ نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص: 85.
² محمد عبد الغني حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص: 54.

- المرونة:

وهي تعني عدم التفكير داخل حدود وأطر ثابتة، وبالتالي قدرة الشخص على إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار المختلفة والتممايزة عن بعضها البعض، ونستطيع أن نقول بأن المبدعين لديهم قدرة عالية على الانتقال من فكرة إلى أخرى ومن مجال إلى آخر¹.

المطلب الرابع: مراحل عملية الإبداع والابتكار والمناخ والعوامل المؤثرة عليهما.

I. مراحل عملية الإبداع والابتكار التسويقي:

تتضمن عملية مراحل الابتكار والإبداع التسويقي، وأدائها، مجموعة من المراحل حيث أنها تخضع جميعها للتطبيق الإداري. النجاح في تخطيط المنتجات الجديدة يتطلب إيجاد سلسلة متصلة الأفكار والمتعلقة بالمنتجات الجديدة التي تلي حاجات العملاء، ثم وضع طرق لتقييم الأفكار والتي تتعلق بالمنتجات الجديدة.

- تحليل حاجات ورغبات العملاء:

الكثير من المنفذين يرغبون ب تحقيق إرضاء العملاء، واستخدام التكنولوجيا باتجاه الابتكار كأولوية في أعمالهم، من أجل العمل على تلبية رغبات وحاجات العملاء².

- توليد الأفكار الابتكارية والإبداعية:

بعد أن تدرس المنظمة حاجات ورغبات العملاء فإنها تعمل على توليد الأفكار الابتكارية والإبداعية التي من شأنها أن تكون في أي عنصر من عناصر المزيج التسويقي ابتداء من المنتجات والخدمات ثم الأسعار والترويج والتوزيع، وإتاحة المجال لطرح الأفكار الجديدة بمختلف الطرق التشجيعية، وعدم التسرع برفض أي فكرة ما لم يتم التأكد بشكل قطعي أنها غير مناسبة للتطبيق³.

¹ نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص: 85.

²David L. Loudon , and Albert J. Bitta, **consumer Behavior Concepts and Applications 4th**, edition Mac Grow – Hill inc , New York, 1993, p-p: 254-259.

³نجم، عبود نجم، إدارة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003، ص: 129-128.

- الغرلة وتصفية Screening للأفكار الابتكارية والإبداعية:

وفي هذه المرحلة تكون هناك أفكار كثيرة حيث يتم استبعاد الأفكار التي لا تتناسب مع ما ترغب به المنظمة، واختيار الأفكار المنطقية التي تكون أكثر واقعية للتطبيق الفعلي للابتكار والإبداع التسويقي والتي توافقت مع مهمة المنظمة وأهدافها وقدراتها، ومواردها، ومن ثم تقييم الأفكار الابتكارية والإبداعية، واختيار الأفضل منها¹.

- تطبيق الابتكار والإبداع:

وفي هذه المرحلة يتم التطبيق الفعلي للابتكار والإبداع على أرض الواقع ويصبح شيئاً ملموساً، يشعر به ويلمسه الزبون، ويصبح موضع التطبيق الفعلي وفي البيئة الفعلية لممارسة النشاط التسويقي أو الأنشطة التسويقية التي يرتبط بها الابتكار والإبداع مثل الابتكار المتعلق بالصراف الآلي في البنوك الذي يتم استخدامه من قبل العملاء².

II. العوامل المساعدة على الإبداع داخل المنظمة:

تعمل المنظمات الابتكارية على تشجيع الأفراد على تطوير طاقاتهم الإبداعية من أجل تعزيز الإبداع في نشاطاتها، وإن المنظمات التي توفر الأوضاع المناسبة للعمل الإبداعي والمناخ الثقافي الخلاق تهتم بما يلي:

- تخصيص وقت مناسب للتفكير:

حيث تجعل العديد من المنظمات وقت التفكير نوعاً من سياسة مكتوبة ضمن خطة المنظمة. لذلك فإن أغلب المنظمات تشجع أفرادها للاستفادة من أوقات الفراغ، لأنه عامل أساسي في الحث على ابتكار أفكار جديدة³. ولقد سمحت شركة M3 للعاملين بقضاء 15% من وقت العمل للتفكير في شيء جديد أو تعلم شيء جديد أو حتى فعل ما يودون فعله⁴.

¹Woodman, R, sawyer, J, and Griffin, R, (2003), **Toward a theory of organizational creativity**, Academy of management Review, vol 18, www.search epnet . com , select on 10/6/2006 .

²David L. Loudon , and Albert J. Bitta , (1993), **consumer Behavior Concepts and Applications 4th**, edition Mac Grow – Hill inc , New York, p-p: 254-259.

³سليم بطرس جلدة ومنير زيد عبوي، مرجع سبق ذكره، ص: 102.

⁴برافين جوبتا، الإبداع في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر، 2008، ص: 202.

- المشاركة الحقيقية:

حيث يعتبر الأفراد في المنظمات الابتكارية أهم جزء من نظام متكامل، وذلك لأنهم يعرفون بأن أفكارهم ستؤخذ بصورة جدية.

- التسامح أثناء الإخفاق:

فالمنظمات الابتكارية تتغاضى عن إخفاقات بعض الأفكار الإبداعية، لمساعدة الأفراد على السعي والبحث لاكتشاف الفرص¹. كما تستطيع المنظمات التشجيع على الإبداع من خلال المديح و مكافأة الأفكار الإبداعية التي ترتقي بالشركة ولا يمكن حصر الطرق التي تتبناها الشركات في سبيل تشجيع الإبداع و الابتكار بالطرق السابقة، فكل شركة لها طريقتها الخاصة في نشر ثقافة الإبداع والابتكار والتشجيع على ممارستها، وإن أحد الوسائل المستخدمة في نشر هذه الثقافة والتي تثير الانتباه التي تدعى "غرف الإبداع".

- غرف الإبداع

الهدف من غرف الإبداع هو إثارة الإبداع بين العاملين فهي تتيح مناخاً ووسائل تساعد على إطلاق العنان للمواهب الابتكارية بين الأفراد للبحث عن ابتكار أفضل للحلول للمشكلات المؤسسية، وتختلف غرف الإبداع من شركة لأخرى، ففي بعض الشركات تمثل غرفة الإبداع صورة مصغرة عن الشركة فما يحدث داخل الشركة لا بد أن يطابق ما يحدث داخل غرفة الإبداع حيث يمكن للعاملين أن يستخدموا غرفة الإبداع كمكان لتجريب وممارسة طرق جديدة للتشغيل ولكن من خلال سياق أصغر ومحكم السيطرة ثم يستطيعون أن ينقلوا ما توصلوا إليه إلى مكان عملهم، وتعد غرفة الإبداع طريقة متميزة لخلق توجه فكري، فداخل غرفة الإبداع يمكن تعليم وتحفيز وممارسة السلوكيات والإجراءات الإبداعية المرغوب فيها، فغرفة الإبداع تنتج مجموعة متنوعة من الخبرات والتدريبات غير التقليدية²، وتتميز غرف الإبداع بتصميماتها وديكوراتها. لاحظ مصرف LaSalle أنه لا يستفيد من أفكار العاملين به لذا فقد قام بمبادرة إنشاء مركز الأفكار من أجل جمع الأفكار والعمل بها وأصبحت تلك المبادرة طريقة أساسية من طرق هذا الفرع لتشجيع العاملين على الابتكار بتطبيق الأفكار التي يتم رفعها إلى المركز مع وضع قواعد للإثابة وقد أحدثت أفكار العاملين تطويرات وتحسينات عديدة في

¹ سليم بطرس جلدة ومنير زيد عبوي، مرجع سبق ذكره، ص: 102.

² برفين جوبتا، مرجع سبق ذكره، ص: 181.

المنتجات والعمليات، كما أدى التعامل مع الأفكار المختلفة إلى تحولات جذرية تمهد السبيل إلى اكتساب المزيد من الأفكار والحماس والعمل المتميز¹.

III. العوامل المؤثرة على الإبداع والابتكار التسويقي داخل المنظمة:

أما العوامل المؤثرة على الابتكار والإبداع التسويقي فقد تنوعت آراء الكتاب وتعددت في تحديد نوع العوامل أو المؤثرات الداخلية في المنظمة التي تساهم في تنمية عملية الابتكار والإبداع التسويقي، وهي مجموعة الخصائص الشخصية، ومجموعة الخصائص التنظيمية، ومجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع²، كما تعتبر العوامل المتعلقة بمستوى التأهيل العلمي والمستوى الإداري والجنس ونوع نشاط المنظمة، بالإضافة إلى ضرورة توافر المناخ الإبداعي الذي يشمل مناخ العمل، والقيادة وعلاقتها مع الأفراد، وحجم جماعة العمل والتفاعل الموجود بينها، وكذلك أهمية دور المنظمة في تنمية الابتكار الإداري وذلك بتهيئة المناخ المناسب و القيادة القدوة، ونظام الحوافز الملائم³، وكذلك الاعتماد على عدد من المؤثرات منها مناخ العمل، والتفاعل بين مجموعات العمل، والعلاقة المتبادلة بين الأفراد ورؤسائهم ونمط اتخاذ القرار ومستوى التأهيل العلمي، ونوع العمل، وطول مدة العمل فيه، ومن هذه المؤثرات نستطيع أن نبين ما يلي:

- مؤثرات مناخ العمل أو ثقافة المنظمة:

يعرف مناخ العمل في المنظمة على أنه مزيج من الاتجاهات والأحاسيس والسلوك الذي يميز حياة العمل في المنظمة، وينشأ هذا المناخ وينمو ويستمر في التطور وذلك من خلال التفاعل المستمر بين الأفراد ومحيط المنظمة، حيث يدرك كل فرد هذا المناخ وفق منظورة الخاص، ويستطيع أن يصفه من خلال هذا المنظور، ويعتبر مناخ العمل السائد في المنظمات أحد المؤثرات المحفزة على توليد الأفكار الجديدة حيث يتصف هذا المناخ بسيادة التفاعل والحوار بين الأفراد، ووجود التعاون والانسجام بينهم وبين الإدارة ويرى الكثير من الكتاب والباحثين أن الاستعداد لتمييز الأفراد لا يكفي دومًا للوصول إلى حلول مبتكرة لمشاكل المنظمات، بل لا بد للتفكير المبتكر أن تتم رعايته وتشجيعه من قبل المنظمة، وذلك بإيجاد مناخ العمل الملائم الذي يعتبر ضروريًا للابتكار والإبداع

¹ برفاين جوبتا، نفس المرجع السابق، ص: 182.

² نجم، عبود نجم، إدارة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003، ص: 128-129.

³ همام عبد القادر، دراسته تأثير المحددات على مستوى القدرات الابتكارية للمدير بالتطبيق على القطاع المصرفي العام، مجلة الإدارة، القاهرة - مصر، المجلد رقم 20، العدد 3، 1993، ص: 36-37.

كضرورة أو وجود الأفراد أنفسهم¹، كما تم إجراء العديد من الدراسات التي تبين تأثير مناخ العمل على الابتكار والإبداع على مستوى الفرد هو التصور الذي يصفه الفرد حول وضع المنظمة².

- مؤثرات العلاقة المتبادلة بين الأفراد والمدير الأعلى:

إن القيادة الأعلى لها تأثير مباشر على الابتكار والإبداع التسويقي وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد وتشجيعها لهم للتوجه نحو الابتكار والإبداع وذلك من خلال تميزها بالحافزية، والمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة كما أن القيادة العليا إذا تبنت استراتيجية الباب المفتوح ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفعاليات المنظمة، والقدرة على مناقشتها، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها.

إن الأعمال المصرفية هي جميع الخدمات المصرفية لا سيما قبول الودائع واستعمالها مع الموارد الأخرى للبنك في الاستثمار كلياً أو جزئياً بالإقراض أو بأية طريقة أخرى يسمح بها القانون.

وتعرف الخدمة على أنها ال فعل أو النشاط الذي يقوم به طرف لإشباع حاجات ورغبات طرف آخر، ومن خلال التعريفين السابقين يتضح بأن العمل المصرفي يندرج تحت الأنشطة الخدمية التي يتمثل عملها الرئيسي في قبول الودائع المصرفية المختلفة، ومنح القروض والتسهيلات المصرفية التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً مع قبول الودائع، إضافة إلى تقديم خدمات يتميز بها مصرف عن آخر، وتكسبه ميزة تنافسية كخدمات تحصيل الشيكات والأوراق التجارية والحوالات، وفتح الاعتمادات المستدينة، وتأجير الخزائن الحديدية، والقيام بأعمال الاستثمار المتعلق بتوظيف موارد المصرف من أمواله الخاصة أو المودعة لديه في شراء الأوراق المالية.

إن الأعمال المصرفية ترتبط وتشابك بشكل كبير ووثيق مع الخدمات المصرفية وتقف مساندة ومدعمة لها، بحيث أصبح من الصعب الفصل بينهما، مما يحتاج إلى عناية واهتمام بالخدمة والعمل المصرفي معاً واعتبارهما كلا واحداً.

ونتيجة الازدياد في حدة المنافسة بين المصارف التجارية من جهة، والمؤسسات المالية من جهة أخرى، والتطور التكنولوجي السريع، وثورة المعلومات، وازدياد التعقيد في أذواق العملاء، وازدياد تكاليف الوفاء باحتياجاتهم، وتنوعها وتحسين جو دتها، بهدف توثيق

¹ Amiable, Teresa M, (2000). **A Model of creativity and innovation in organizations**, Research in organizational Behavior, vol, 10, www.google.com , select on 2/7/2006.

² غسان عبد المعطي، **مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة**، مجلة الإداري، مسقط، عمان، السنة 17، العدد 62، 1995، ص : 24.

علاقة طويلة الأجل، مع عملاء المصرف، والارتقاء بمعدلات النمو لديها، وبالتالي الارتفاع بمعدلات الربح، فهذه الربحية يمكن تحقيقها وزيادتها من خلال رضا العملاء، الذي يؤثر إيجابياً على زيادة أعداد العملاء، وزيادة الإيرادات المتحصلة من عمولات الخدمات المقدمة.

يتكون الابتكار والإبداع التسويقي من العناصر الرئيسية في المزيج التسويقي والمتمثلة بالمنتجات والأسعار والتوزيع والترويج، حيث يقوم الابتكار والإبداع التسويقي على فكرة أساسية مفادها عدم قدرة مكون واحد أو عنصر واحد على تحقيق الأهداف والغايات المطلوبة بأفضل الأشكال وأحسن الصيغ لذلك فإن مزج جميع هذه العناصر معاً تكون أكثر قدرة على تلبية الأهداف التي تسعى إليها المنظمة من استخدام عنصر واحد فقط، ويضيف البعض عناصر أخرى إضافية لما تقدم مثل المحيط وهم الذين يلتقى على (people) والأفراد (process) والعمليات (Physical Evidence) المادي عاتقهم أداء العمليات التسويقية، وتنفيذ ما يتم ابتكاره وإبداعه وعليه فأن التسويق بوصفه وظيفة يتكون من مجموعة مترابطة من العمليات يشكل جوهر المزيج Basic في كتابه EDMUND J.MC CARTHY التسويق وكان أول من استخدم هذه التسمية ويعد هذا المزيج بمثابة الاستراتيجيات التي تتبعها الإدارة لإشباع حاجات ورغبات Marketing المستهلك، كما يعد هذه المزيج تشكيله مؤثرة وداعمة لاستراتيجية التسويق، وإذا ما أريد للمزيج التسويقي أن يكون أداة فاعلة ومؤثرة في تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها فلا بد من توافر بعض الصفات فيه أهمها:

- أن تكون عناصره مكتملة لبعضها البعض.
 - أن تكون تلك العناصر مترابطة ومتفاعلة فيما بينها.
 - أن تكون العناصر المذكورة متوازنة فيما بي لها لتجنب الوقوع في خطأ ترجيح عنصر على آخر دون مبرر.
- كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي هو مزيج بحد ذاته يتكون من عناصر متعددة فمثلا الترويج يتكون من عناصر متعددة منها الإعلان والبيع الشخصي، والعلاقات العامة، وتنشيط المبيعات وهكذا الأمر لبقية عناصر المزيج التسويقي الأساسية وبعد ذلك لا بد من توضيح عناصر الابتكار والإبداع التسويقي والتي تبدأ من المزيج التسويقي الذي يتكون من الابتكار في المنتجات والخدمات والابتكار في مجال السعر، (marketing mix) والابتكار في مجال الترويج والابتكار في مجال التوزيع.

وفي مجال الخدمات المصرفية فإن المزيج التسويقي لها لا يختلف من حيث مكوناته وعناصره إلا في الجوانب التي تختلف بها الخدمات المصرفية عن السلع والخدمات الأخرى يمكن تعريف المنتجات المصرفية على أنها مجموعة الأنشطة والفعاليات الخدمية التي يقدمها المصرف لغرض تلبية حاجات ورغبات الزبائن، وبالتالي فإنه من خلال التعريف السابق للمنتجات المصرفية يمكن ملاحظة بأن المنتجات المصرفية تتكون من مجموعة من الأنشطة، والفعاليات المتنوعة، والمتعددة والتي تتمثل في حزمة من الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك لغرض تقديمها للزبائن بالشكل الذي يلي لهم حاجاتهم ورغباتهم. وبالتالي فإن الابتكار والإبداع في المنتجات المصرفية يتمثل في قدرة المنظمة على ابتكار وتقديم منتجات جديدة، أو تطوير منتجات موجودة أصلاً بهدف إشباع رغبات وحاجات العملاء، وذلك من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة، وتكنولوجيا المعلومات، فقد يكون الابتكار في المنتجات المصرفية كالإبداع، أو السحب، أو (ATM) من خلال تقديم خدمات إضافية في خدمة الصراف الآلي الاستفسار عن الرصيد، أو طلب دفتر شيكات، أو من خلال استخدام البنك للإنترنت وابتكار موقع إلكتروني له يمكن العملاء من الدخول على هذا الموقع، والاستفسار عن الرصيد، ومعرفة الوضع المالي للعميل من مختلف أنحاء العالم، وقد يكون الابتكار أيضاً في ابتكارات تتعلق بالبطاقات المصرفية سواء الشرائية أو الفيزا كارد، وغيرها مما يجعل البنك يتميز عن المنافسين الآخرين.

كما يعرف المنتج المصرفي على أنه مجموعة من الأنشطة والفعاليات الخدمية التي يقدمها المصرف لغرض تلبية حاجات ورغبات

الزبائن

المبحث الرابع: التسويق المصرفي.

المزيج التسويقي المصرفي أنه عبارة عن مجموعة من العناصر التي تستطيع المنظمة من خلاله التأثير على رد فعل المستهلك تجاه

منتج ما.

المطلب الأول: متطلبات البنوك العصرية وأنماطها التنظيمية.

I. المتطلبات العصرية للبنوك¹:

- مواكبة أحدث التطورات العصرية في البنوك.
- تنوع الخدمات المصرفية.
- الارتقاء بالعنصر البشري.
- تطوير السلوك البنكي.
- مواكبة المعايير الدولية.
- ضرورة تفعيل دور الدولة في البنوك.

II. الهيكل التنظيمي للمصارف:

يثير هذا الموضوع مسألتين:

- الأنماط المختلفة لبناء الهيكل التنظيمي.
- العوامل المؤثرة في اختيار النمط التنظيمي.
- الأنماط المختلفة لبناء الهيكل التنظيمي:

يختلف الشكل التنظيمي وفق حياة المصرف ومراحل تطوره ومعدلات نموه في مختلف الأنشطة المصرفية فنجد:

¹ معطى الله خير الدين وبوقوم محمد، المعلوماتية والجهاز البنكي حتمية تطوير الخدمات المصرفية، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية وتحولات الاقتصاد، واقع وتحديات.

- هناك النمط الدائري:

وهو نمط يسود في مرحلة تأسيس المصرف وبدء نشاطه حيث تزداد درجة المركزية في اتخاذ القرارات، وتأخذ الاتصالات طابعها غير الرسمي في اتخاذ القرارات، ولا يوجد تقريبا أي هيكل رسمي للعلاقات التنظيمية بين الأفراد والوحدات الإدارية، ويكون صاحب المشروع هو مديره ويأخذ النمط الدائري شكل مائدة يتوسطها المدير.

- هناك النمط الوظيفي:

يؤخذ في هذا النمط في المرحلة التي تلي مرحلة التأسيس، وفي ظله تزداد درجة المركزية وتأخذ الاتصالات الطابع الرسمي لتحقيق المزيد من الكفاءة فيه من الإدارات المتخصصة المتعلقة بنشاطات المصرف المتطورة وتزداد بتنوع نشاطاته.

- النمط اللامركزي:

يحتوي هذا النمط على أكثر من أساس (جغرافي-وظيفي-عملاء) (ووفق هذا النمط من التنظيم نجد أنه ما إن يصل المصرف إلى حجم معين يضطر إلى تفويض الصلاحيات والسلطات الخاصة بأنجاز المهام والوظائف التي يؤديها إلى مدراء الوحدات المتخصصة التنفيذية، وبذلك تصبح كل وحدة مستقلة تتمتع بدرجة عالية من الاكتفاء الذاتي، ويتكون شكل الهياكل التنظيمية إما على أساس أنشطة المصرف أو المناطق الجغرافية أو العملاء.

- النمط المتعدد الأسس أو المتكامل:

عندما يزداد حجم المصرف وتزداد عدد فروع وتعدد أنشطته حينذاك لا بد من بناء هيكل تنظيمي قد يجمع أكثر من نمط، وعندما يزداد حجم الوحدات والأقسام الفرعية يصبح من الضروري إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمصرف باستخدام بديل واحد من البدائل والأنماط السالفة الذكر.

I. العوامل المؤثرة في اختيار النمط التنظيمي:

لا بد من اختيار النمط التنظيمي الذي يسمح بالاستخدام الأمثل للمعلومات والمعرفة الفنية. إلى جانب ذلك يجب اختيار النمط التنظيمي الذي يحقق الاستخدام الأمثل لآلات والتجهيزات الرأسمالية المختلفة.

كما لا بد أن نختار النمط التنظيمي الذي يحقق مستوى التنسيق والرقابة المطلوبة ليحقق الأهداف. كما لا بد أن يتلاءم النمط التنظيمي مع كافة التخصصات المختلفة لدى المصرف ليستوعبها الجميع. كما لا بد أن يسمح النمط التنظيمي بالتكامل بين الوحدات المختلفة وجهود الافراد في مختلف التخصصات.

المطلب الثاني: المزيج التسويقي المصرفي.

من أجل البقاء في البيئة الاقتصادية الجديدة المتميزة بحدة المنافسة وسرعة التغيير يجب على المؤسسات المالية أن تقوم بالابتداع والابتكار من خلال البحث والتطوير في المنتجات والخدمات التي تفي بحاجات الزبائن¹. ولكن لكي يتم الاقبال على هذا المنتج الجديد ويلقى اقبالا من طرف الزبائن يجب أن يركز على مزيج تسويقي فعال.

يعرف المزيج التسويقي المصرفي أنه عبارة عن مجموعة من العناصر التي تستطيع المنظمة من خلاله التأثير على رد فعل المستهلك تجاه منتج ما (سلعة أو منتج)². كما أن المزيج التسويقي هو عبارة عن حزمة من الأنشطة التسويقية المتكاملة والمتراطة والمكملة لبعضها البعض بهدف أداء الوظيفة التسويقية على النحو المنتظر والمخطط له. ويعرفه فليب كوتلر " بأنه مجموعة من أدوات التسويق التكتيكية والمتحكم فيها، التي تخططها المؤسسة لتنتج الاستجابة التي تريدها في سوق الهدف"³.

العمل التسويقي تبدأ بوظيفة بحوث التسويق التي من خلالها يتم تجميع البيانات والمعلومات الأساسية عن العملاء الحاليين والمرتبون للبنك والتعرف على خصائصهم ومواصفاتهم واحتياجاتهم ورغباتهم وعاداتهم المصرفية، من خلال مزيج مصرفي متكامل. ويوصف المزيج التسويقي دائما بأنه عبارة عن محاولة دمج أو مزج أربعة عناصر أساسية لكي تقدم للعملاء في السوق وتعرف ب: 4Ps، وتشمل هذه العناصر:

- المنتج أو الخدمة المصرفية Product؛
- السعر Price؛
- الترويج Promotion؛
- التوزيع أو ما يسمى بمكان التوزيع Place .

¹ محمد صالح القرشي، اقتصاديات النقود والبنوك والمؤسسات المالية، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص: 72.
² جاسم الصمعيدي و ردينة عثمان، مرجع سبق ذكره، ص: 234.
³ فليب كوتلر، جاري ارمنسترونج، أساسيات التسويق، الكتاب الاول، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2007، ص: 143.

لكن هذا المزيج الرباعي قد تعرض إلى لنقد وبخاصة في مجال الخدمات وهذا ما أدى إلى ظهور عدة آراء تدعو إلى ضرورة البحث عن مزيج تسويقي خاص بقطاع الخدمات، وترجع أسباب الدعوة إلى مزيج تسويقي خاص بقطاع الخدمات إلى ما يلي:¹

- أن مزيج التسويق عندما تم تطويره في فترة الستينات فطور أصلا للشركات الصناعية.
- ممارسي النشاط التسويقي في قطاع الخدمات يجدون أن المزيج التسويقي التقليدي الموروث لا يلبي معظم احتياجاتهم، بحيث أثبتت الدراسات الميدانية أن مديري المؤسسات الخدمية يواجهون مشاكل وحالات في الميدان تختلف بشكل كبير عن تلك التي تواجه مديري المؤسسات الصناعية. إن معظم الاختلافات تنحصر في المجالات التالية:
- مشاكل تتعلق بجودة الخدمات (حيث يصعب قياسها مقارنة بالسلع).
- إن الناس الذين يقدمون أو يؤيدون الخدمة قد يصبحون جزءا من "الخدمة" وهذا غير وارد في قطاع السلع.
- لا يمكن تسجيل براءة اختراع للخدمة.
- إن مؤسسات الخدمة غير قادرة على تخزين الخدمة.
- إن المزيج التسويقي في قطاع الخدمات عادة ما يكون أوسع وأشمل بالمقارنة مع قطاع السلع الملموسة.
- التفاعلات بين مورد الخدمة والمستفيد، وبين المستفيدين أنفسهم، تعتبر حيوية وحاسمة في قطاع الخدمات قياسا إلى قطاع إنتاج السلع. فالخدمة تستهلك وقت في لحظة إنتاجها، بينما السلعة لا تستهلك في الغالب وقت إنتاجها.
- اقترح عدد من الباحثين إطارا معدلا لمزيج تسويق الخدمات المصرفية، يتكون من سبعة عناصر² (7Ps). أبعاد المزيج التسويقي التقليدي ضيقة بحيث لا تصلح تماما في تسويق الخدمات، بحيث يوجد أكثر من دليل يدعو إلى ضرورة تكيف المزيج التسويقي التقليدي ليتلاءم وحاجات ومتطلبات قطاع الخدمات. مثال على ذلك أن المزيج التسويقي التقليدي لا يأخذ بنظر الاعتبار الناس الذين يقدمون الخدمة (موردوا الخدمة)، كما لا يأخذ بعين الاعتبار أيضا البيئة المادية التي تقدم الخدمة من خلالها. في حين أن هذين

¹ بشير عباس العلاق وحמיד عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي، دار اليازوري، 2009، عمان الأردن، ص-ص: 90-85.

² أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص: 94.

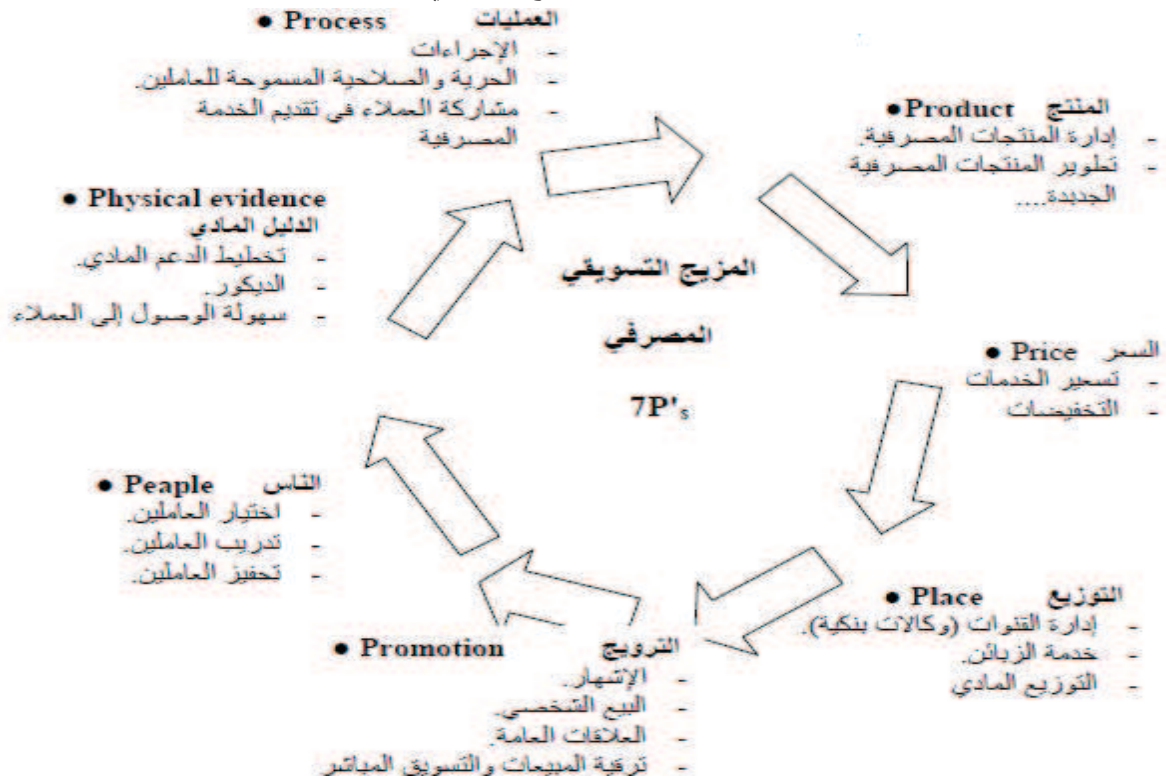
العنصرين، أي موردي الخدمة والبيئة المادية، يعدان من العوامل ذات التأثير الكبير في قطاع الخدمات إضافة إلى مراحل تقديم الخدمة، ويشار إليها ب3Ps¹.

- الأفراد people أو مقدموا الخدمة².

- البيئة المادية (الدليل المادي)³.

- عملية تقديم الخدمة (العمليات)⁴.

الشكل (1-2): عناصر المزيج التسويقي السبعة 7Ps



المصدر: رجم نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 37.

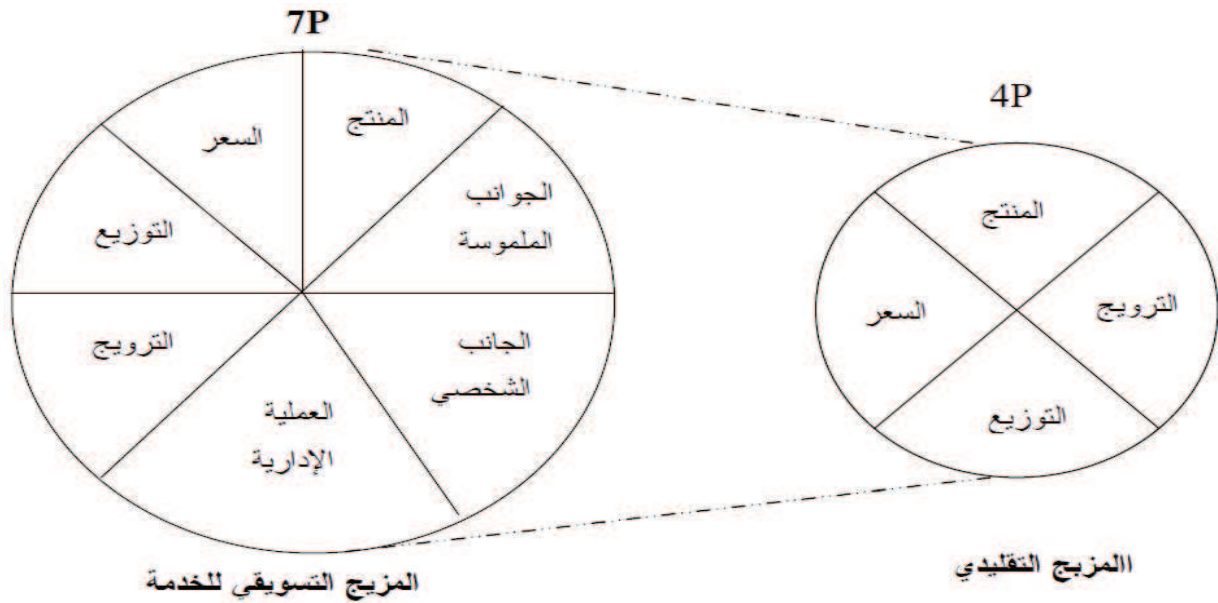
¹ د/ سليمان شكيب الجبوسي ومحمود جاسم الصمعيدي، تسويق الخدمات المالية، دار وائل للنشر الطبعة الأولى، 2009، عمان، الأردن، ص: 56.

² حميد الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث مدخل شامل، دار البازوري، عمان، الأردن، 2007، ص: 207.

³ د/ نظام موسى سويدان، التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص: 227.

⁴ يرشيد عبد الحق، رسالة ماجستير، دور المزيج التسويقي في تحقيق رضا العميل، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة بشار، 2011-2012، ص: 39.

الشكل (2-2): مقارنة بين عناصر المزيج التسويقي التقليدي والحديث



المصدر : محمود جاسم الصميدى ، ردينة عثمان يوسف ، مرجع سابق ، ص 235.

المطلب الثالث: مراحل التطور التكنولوجي في العمل المصرفي.

حصل في العمل المصرفي بين عام 1950 وعام 1970 ثلاثة تطورات مهمة، ابتدأت بإدخال، إلى العمل المصرفي أعقاب نهاية الحرب العالمية الأولى في عام (Professionnel) 1914 المخترفين و من ثم دخول ثقافة التسويق والبيع، ثم مرحلة تنامي دور التكنولوجيا المتقدمة ، و لقد مر استخدام التكنولوجيا من قبل المصارف بست مراحل وهي:

- مرحلة الدخول:

وهي مرحلة التي دخلت فيها التكنولوجيا إلى أعمال المصارف بغرض إيجاد حلول للأعمال المكتبية الخلفية ، حيث بدأ الأخصائيون في شؤون التكنولوجيا يدخلون إلى المصارف لإيجاد الحلول التكنولوجية لمشاكل الأعمال المصرفية الخلفية ، مثل مشكلات التأخير في إعداد التقارير المالية، التقارير المحاسبية، ولم يكن هناك تدخل مباشر من قبل الإدارات الوسطى والعليا التنفيذية سواء في الحلول المقترحة أو في كلفتها ، فكان المهم هو حل المشاكل المتعلقة بالعمل المصرفي.

- مرحلة تعميم الوعي بالتكنولوجيا:

وهي المرحلة التي بدأت بتعميم الوعي بالتكنولوجيا على كافة العاملين بالمصرف من خلال برامج تدريب تغلب عليها التقنية على حساب المعرفة بالأعمال وكانت مرحلة تحضير أوسع لدخول التكنولوجيا ، وتميزت هذه المرحلة بعدم وجود تدخل مباشر من قبل الإدارات الوسطى و العليا.

- مرحلة دخول الاتصالات و التوفير الفوري لخدمات العملاء:

وتميزت هذه المرحلة بالتكاليف العالية، حيث بدأ الاهتمام الإدارات العليا بالتكنولوجيا.

- مرحلة ضبط أو السيطرة على التكاليف:

وهي مرحلة ضبط الاستثمار في التكنولوجيا، وعمدت الإدارات إلى الاستعانة بأخصائيين واستشاريين في شؤون التكنولوجيا لمساعدتهم في ضبط التكاليف.

- مرحلة إعتبار التكنولوجيا أصلا كباقي أصول المصرف:

يجب أن يجني هذا الأصل مردودا كباقي الأصول ، و هنا ابتدأت مرحلة إدارة التكنولوجيا.

- مرحلة إعتبار التكنولوجيا عملا ضمن أعمال المصرف:

وهي المرحلة التي بدأت فيها الإدارة الإستراتيجية للتكنولوجيا، والتي ارتكزت على تفعيل الإنتاجية على الصعيد الداخلي،

وتحسين الضبط على الصعيد العملي، وتسويق التكنولوجيا على الصعيد الخارجي.¹

¹ ناظم محمد نوري الشمري، عبد الفتاح زهير عبد اللات، الصيرفة الإلكترونية الأدوات والتطبيقات ومعوقات التوسع، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان 2008 ، ص-ص: 25-26.

خاتمة الفصل:

الابتكار المصرفي في مفهومه على أنه ترجمة الأفكار الجديدة إلى ممارسات عملية تطبيقية، ويتحقق التفوق الابتكاري لمصرف ما عن دون الآخر وفق نمط الإدارة المصرفية التي تشجع الابتكار أو تتجنبه¹.

ففي ظل العولمة وشدة المنافسة أصبح الإبداع والابتكار التسويقي أداة هامة بحيث يسمح للمصرف مواكبة المستجدات العالمية ومواجهة المخاطر التي تشهدها بيئة المصرف، كما يؤدي تفعيلها إلى زيادة تنافسية المؤسسة من خلال تقديم منتجات جديدة والعمل على تحسين جودتها وتقليص أسعارها، مما يجعل المصرف متميز في طرح منتجاته، وبالتالي تحقيق مزايا تنافسية تمكنه من البقاء والنمو رغم المنافسة الشديدة التي يتميز بها السوق. وعلى هذا الأساس يجب على المصرف الاهتمام بالإبداع و توفير مختلف المقومات والشروط الضرورية لتفعيله، في هذا المجال يجب تخصيص اعتمادات مالية كافية للبحث والتطوير والإبداع وتنمية وعي الأفراد بأهمية الإبداع كما يجب تدعيم مبادرة الافراد نحو التجديد ومعالجة مختلف المعوقات التي تحد من المبادرة والإبداع وإيجاد برامج فعالة لتدعيم الإبداع على مستوى التربية و التعليم والتدريب، الاستفادة من المعرفة العلمية والتطور التكنولوجي للدول المتقدمة.

¹ د/مفتاح صالح، الطيب داودي، معارفي فريدة، الصيرفة الشاملة كمدخل لمواكبة مستجدات الصناعة المصرفية وتأهيل المصارف الجزائرية، ملتقى سيدي بلعباس



الفصل الثالث:

الإبداع مدخل لتطوير الخدمة المصرفية

تمهيد الفصل:

إن التسويق الابتكاري يتسم بعدد من الخصائص أهمها أنه لا يقف إلى حد توليد أو إيجاد الفكرة وإنما يتعدى ذلك إلى وضع هذه الفكرة موضع التطبيق العملي، كما يجب أن يستغل الأفكار الجديدة بنجاح حتى يكون مفيداً للمنظمة ولا يقتصر على مجال تسويقي معين، وإنما يمتد لأي مجال أو ممارسة تسويقية. فالقائم بالابتكار التسويقي هو المبتكر التسويقي ويقصد به ذلك الشخص الذي تتوفر لديه القدرة على التوصل إلى أفكار جديدة وغير تقليدية، ولديه الرغبة في ذلك، ويستطيع أن يحول هذه الأفكار أو على الأقل يساهم في تحويلها إلى التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية¹. وتتمثل خصائص المسوق المبتكر فيما يلي: المعرفة، وهو مجموع ما تراكم لدى الفرد من معارف خلال قراءته وممارسته ومعايشته للأحداث والأعمال، التعليم، ويهتم بمدى اكتساب القدرة على مواجهة مسائل ومناهج حلها، الذكاء، وهو التمتع بالقدرة التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء، الشخصية، إذ تتسم شخصية المبتكر بروح المخاطرة وقوة المثابرة والانفتاح على الآراء الجديدة والفضول².

كما أكدت الدراسات أن المجموعات الصغيرة تعتبر أكثر فعالية في إبداع أفكار جديدة، فيجب إعادة تنظيم هذه المجموعات لتعزيز الجو الإبداعي وخلق تواصلات فكرية مختلفة وعرض أنواع مختلفة من التفكير³. وبذلك يجب توافر بعض المهارات للمبتكر أهمها: الطلاقة "fluency" ويقصد بها القدرة على التوصل إلى أكبر عدد ممكن من الأفكار تفوق المتوسط العام في خلال فترة زمنية محددة، وقد تكون الطلاقة لفظية أو فكرية أو طلاقة تعبيرية؛ المرونة "flexibility"، وهي القدرة على الانتقال من موقف إلى آخر والتعامل معها جميعاً، وفي هذا الإطار يمكن أن يبدي الشخص نوعاً من المرونة التلقائية والتي تعني القدرة على إعطاء استجابات متنوعة، بالإضافة إلى المرونة التكيفية التي يتصف بها الفرد الذي يستطيع التكيف وتعديل سلوكياته بهدف التوصل إلى حل المشاكل التي تواجهه؛ الأصالة "originality" ويقصد بها قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة؛ القدرة على الإحساس بالمشاكل التسويقية وتحديد أبعادها والتعمق في التفكير فيها؛ الميل إلى إبراز التفاصيل واستنباطها بصورة مبدعة⁴.

¹ علي الحمادي، 30 طريقة لتوليد الأفكار الإبداعية، دار بن حزم للطباعة والنشر، 1999، ص: 124 .

² نفس المرجع أعلاه.

³ Eric SCHULZ, The marketing game, how the world's best companies play to win, translated by:

خالد الكردي، لعبة التسويق: كيف تمارس في العالم لعبة التسويق لتكسب أفضل الشركات، لبنان، دار راتب الجامعية، بدون سنة نشر، ص: 21 .

⁴ فيروز الضمور، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع التنظيمي، دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، 2003، ص: 21 .

المبحث الأول: الإبداع والابتكار في المنتج المصرفي.

يقصد به وضع أفكار جديدة على عنصر المنتج أو الخدمة موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية.

المطلب الأول: المنتج المصرفي وأصنافه.

يعرف المنتج المصرفي بأنه مجموعة من الأنشطة والتفاعلات الخدمية متنوعة ومتعددة انتاجها وتقديمها يتم في نفس الوقت بحيث تتمثل في حزمة من الخدمات المصرفية التي تتوفر لدى البنك بحيث يقوم بتقديمها لغرض تلبية وتحقيق رغبة الزبائن. ونجد للمنتج المصرفي والمنتج بصفة عامة مزيج خاص به يتمثل في¹ العرض والعمق والطول.

إن خاصية انتاج وتقديم الخدمات في نفس الوقت يستلزم على مقدم الخدمة أن يقدم دورا كبيرا وفعالا في إثارة وتحقيق الطلب الواقع على الخدمة لكسب الزبائن وبناء الثقة وتقوية العلاقة معهم كي لا تتعرض المنظمة المصرفية إلى خسارة الفرصة السوقية المتاحة لأن أي خلل في تقديم الخدمة سوف يؤثر على جودتها وبما أن الخدمة غير ملموسة فأن هنالك كثافة عالية للعامل البشري في إنتاج وتقديم الخدمة للزبائن. ولهذا يجب على المقدم للخدمة أن يكون صورة ذهنية جيدة لدى الزبائن وذلك من خلال المعلومات التي يزودها لهم والمعاملة الجيدة وبشكل عام على مقدم الخدمة أن يمتلك مجموعة من المواصفات نذكر منها²:

- القدرة على إدارة الحديث؛
- اللباقة وسرعة البديهة؛
- المظهر اللائق؛
- يمتلك القدر الكافي من الدبلوماسية والقدرة على التفاوض؛
- يمتلك المهارات اللازمة لتحقيق الاتصال مع الزبائن؛
- القدرة على الفهم والاستيعاب السريع؛
- القدرة على بناء العلاقات الوثيقة مع الزبائن؛
- يمتلك جميع المعلومات اللازمة عن الخدمات المقدمة؛

¹ غي اودجيه ترجمة دكتور نبيل جواد، التسويق في خدمة المشروع، مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2008، ص:164.

² محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان، مرجع سبق ذكره، 2005، ص: 240-241.

- يمتلك القدرة على الإقناع.

- أصناف المنتج المصرفي:

يمكن تصنيف المنتج المصرفي إلى الأشكال التالية¹:

- خدمات ميسرة:

وهي الخدمات التي تكن في متناول الزبون متى احتاج إليها، ولا يلاقي أية مشكلة في الحصول عليها، لكونها ميسرة ومتاحة وسهلة المنال، كخدمات السحب والإيداع أو استخدام البطاقات المصرفية، وكذلك الاستخدام الآلي من خلال الماكينات والمعدات المتوفرة في المصرف أو خارجه، أو حتى من خلال الشبكات المتاحة الإلكترونية المنتشرة في أماكن متفرقة من المنطقة أو القطر مثلا، وغالبا منخفضة أو تقدم مجانا، حيث هدف المصرف من وراء تقديمها هو ارضاء الزبون.

- خدمات التسوق:

الحصول عليها قد يتطلب جهدا ووقتا من الزبون، فالحصول على قرض وفق مواصفات وشروط معروفة قد يتطلب وقتا وجهدا، فالقروض لا تمنح بشكل عشوائي وبدون شروط، إنما يتطلب الأمر توافر جوانب معينة تمكن من تحقيقه، كالقدرة على الإيفاء والضمان بعد القرض وغيرها من الاعتبارات.

- خدمات خاصة:

عبارة عن الخدمات لا تقدم بشكل خاص للمستفيدين منها، ولها خصوصية معينة ينفرد بها مصرف عن آخر، فبعض المصارف قد لا تقبل الودائع أو فتح الحسابات لديها إلا من خلال تحميل الزبون الأجر مقابل هذه الخدمة، أو أن تكن الخدمات المقدمة مقترنة أساسا بتوصية من الزبون وعلى نحو مفهوم الإيحاء customization أو خدمات ال (VIP) أو قروض استثمارية أو إدارة الاستثمارات... إلخ. إذ يتم تصنيف الخدمة وفق رغبة الزبون وحاجته لها وعلى النحو الذي يراه مناسباً لعمله أو نشاطه.

المطلب الثاني: دورة حياة الخدمات والمنتجات المصرفية

ظهر هذا المفهوم منذ منتصف القرن الماضي، حيث انتقل من حقل علوم الحياة إلى ميدان إدارة الأعمال. ثم ازداد الاهتمام بالمفهوم بعد ذلك، وكانت أبرز المساهمات بهذا الشأن مقالة الباحث (Levitt, 1995) التي قدمت نموذجا أوليا متكاملًا عن

¹ تيسير العجازمة، مرجع سبق ذكره، ص: 136.

مفهوم دورة حياة الخدمة التي شهدت منذ ذلك الوقت اهتماما متزايدا من الباحثين والعاملين في ميدان التسويق. مفهوم دورة الحياة قرين بالطبيعة المنتج يعرف مجموعة مراحل من لحظة الولادة إلى الموت.¹

- مراحل دورة حياة الخدمات والمنتجات المصرفية:

يشير مفهوم دورة حياة الخدمة المصرفية إلى التطور في حجم التعامل بهذه الخدمة عبر الزمن ومنحناها يعبر عن التطور التاريخي لمبيعاتها وهذا ما يساعد مدراء التسويق على وصف الكيفية التي تعمل بها الخدمات المصرفية، لهذا يعتبر الحفاظ على الخدمة ومتابعة تطورها إحدى أهم عناصر سياسة المنتج في المزيج التسويقي.

من أهم المشاكل التي تواجه الإدارة فيما يتعلق بالخدمات المصرفية هي تطبيق استراتيجيات تسويقية تتلاءم مع طبيعة وظروف كل مرحلة من مراحل تطورها، ويمثل الشكل الآتي المراحل الأساسية لدورة حياة المنتجات المصرفية وتطور كل من المبيعات والأرباح عبر كل مرحلة من هذه المراحل.²

لكل منتج دورة حياة قد تكون طويلة، وقد تكون قصيرة، ومرد ذلك إلى مدى قبوله من طرف الزبائن. هذه الدورة تعبر عن عدة مراحل، إلا أن الباحثين في مجال التسويق اختلفوا فيها، فمنهم من قال أن المنتج يمر بأربعة مراحل، ومنهم من قال أنه يمر بخمسة مراحل كالتالي:³

الجدول (1-3): مراحل دورة حياة المنتج

دورة حياة المنتج	
أربعة مراحل	خمسة مراحل
1- التقديم	1- التقديم
2- النضوج	2- النمو
3- الإشباع	3- النضوج
4- الانحدار	4- الإشباع
	5- الانحدار

المصدر: بيان هاني حرب، مبادئ التسويق، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 1999، ص: 140.

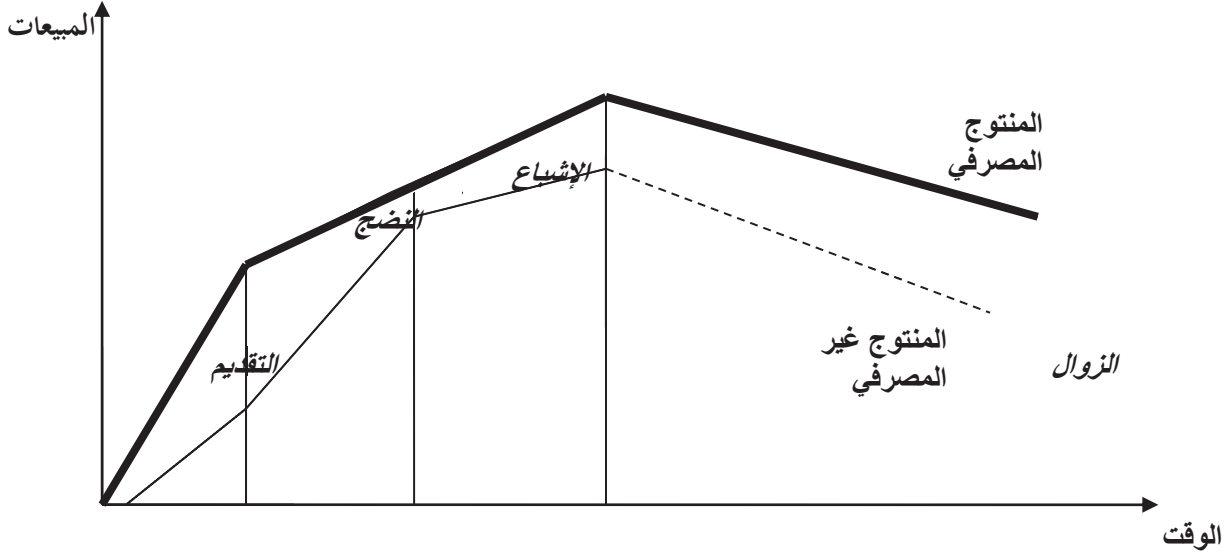
¹ Jean-Pierre Helfer, Jacques Orsoni, **Marketing**, 8^e édition, Vuibert, Paris, France, 2004, 112.

² ناجي معلا، الاصول العلمية للتسويق المصرفي، الطبعة الثالثة، مؤسسة التجليد العالمية، عمان، الأردن، 2007، ص: 77.

³ بيان هاني حرب، مبادئ التسويق، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 1999، ص: 140.

والشكل الموالي يوضح مراحل دورة حياة المنتج عموماً:

الشكل (3-1): دورة حياة المنتج المصرفي وغير المصرفي



Source : Cherchem Mohamed, *L'innovation marketing dans les services Cas des banques publiques Algériennes*, Thèse de Doctorat Es Sciences Commerciales, Faculté des Sciences Economiques de Gestions et des sciences, Université D'Oran Es-senia, Oran, l'Algerie, Année 2007, p : 118.

- مرحلة تطوير المنتج:

تتسم هذه المرحلة بكونها مرحلة (دراسة السوق) أي جمع المعلومات من السوق الخاصة بتغيرات حاجات المستهلكين، يتبعها تصميم المنتج وإجراء دراسة الدراسة الاقتصادية لمعرفة حجم الطلب عليه وحجم المبيعات والأرباح المقدرة خلال عمر افتراضي للمنتج وللأسواق والمنافسة المتوقعة، يصار إلى تصميمه وتجربته على مجموعة من المستهلكين وتسمى هذه المرحلة التسويق الإختباري ومعرفة ردود مجموعة المستهلكين ليصار إلى إجراء بعض التعديلات عليه قبل طرحه في السوق بشكل نهائي والتي تعرف بالتسويق التجاري. تمتاز هذه المرحلة بمبيعات محدودة، وأرباح سالبة، ولا وجود لأثر المنافسة. باختصار هذه المرحلة كلها تكاليف.¹

¹ د/ نظام موسى سويدان، *التسويق المعاصر*، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص: 201.

- مرحلة تقديم المنتج:

تبدأ هذه من وقت ظهور المنتج وتقديمه للسوق، في هذه المرحلة لم يكن للسوق أية معرفة أو دراية بالمنتج، يبدأ المستهلك بالشراء عند اقتناعه بهذا المنتج ورغبته فيه، وتركز منظمات جهودها التسويقية على المستهلكين المرتقبين في تجربة المنتج الجديد¹. فالمبيعات تبدأ من نقطة الصفر والأرباح تكون سلبية، بل أن الأرباح تكون دون الصفر لأن الإيرادات الأولية تكون قليلة ويجب على المنظمة أن تغطي تكاليفها العالية نتيجة الحملات الترويجية ونفقات التوزيع. كما يمكن ملاحظة المبيعات والأرباح تبدأ بالصعود التدريجي كما هي موضحة في الشكل.

يمثل تطوير وتقديم منتجات جديدة مخاطرة كبيرة للمنظمة، فاحتمال فشل المنتج عالية في هذه المرحلة اعتمادا على نوع القطاع الصناعي الذي ينتمي إليه المنتج، وبسبب المخاطرة العالية والتكاليف فإن القليل من المنتجات تمثل حالة ابتكارية بل أن ما هو موجود حقيقة الأمر تغليف جديد وتعديلات بسيطة.

المبيعات وتتم هذه المرحلة بكون المبيعات لا تغطي التكلفة لذلك يتوجب أن تتخذ الإدارة جملة من القرارات بغرض نقل المنتج إلى مرحلة النمو بأقصر وقت ممكن، ومن تلك القرارات²:

- التركيز على التصميم الجيد والجودة العالية بغرض خلق تصور جيد لدى المستهلك عن المنتج مما يزيد من إقبالهم عليه، ورضائهم عنه، أما المنتج قليل الجودة فإنه سيترك آثارا ضارة بسمعة المنظمة ومنتجاتها، ويكون من الصعب على الإدارة التسويقية معالجة تلك الحالة لفقد المستهلك الثقة بالمنتج.
- تكثيف الحملات الترويجية من إعلانات، بيع شخصي وتحفيز وجهود رجال البيع لتعريف المستهلك بالمنتج وحثه على تجربته وشراءه.
- اتباع أسلوب تسعير مناسب يكفل زيادة المبيعات وتغطية النفقات المتزايدة التي تتطلبها هذه المرحلة.

¹ A. Eugen J. Kely, **Marketing Planning and competante Strategy** N-Y. Printice Hall, 1972, p: 85.

² د/زكي خليل المساعد، **التسويق في المفهوم الشامل**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1997، ص: 229.

- النمو:

هذه المرحلة تشهد المبيعات تعجلاً وزيادة مستمرة، ويحاول كل مصرف أن يجعل الخدمة الجديدة تأخذ أطول فترة ممكنة في هذه المرحلة لأن ذلك سينعكس على الزيادة في الأرباح، وأن الزبائن أصبح لديهم فكرة كافية عن الخدمات الجديدة ومميزاتها، من جانب آخر فإن الإعلان يتركز في التطرق على مميزات الخدمة المصرفية الجديدة وما يمكن أن تحققه من منافع إضافية قد لا تتكون في بال الزبون نفسه، ويبدأ المنافسون في الدخول إلى السوق في هذه المرحلة، ذلك لأن من خصائص الخدمة المصرفية أنه من السهل تقليدها وبسرعة وذلك لتوفر الإمكانيات الآلية والتقنيات الحديثة الكفيلة بذلك¹.

- مرحلة النضج:

تصل الخدمة إلى مرحلة النضج عندما تشجع الربحية التي يحققها البنك أثناء مرحلة النمو بقية المنافسين على الدخول في السوق وتقدم خدمة مماثلة تتصف هذه المرحلة بانخفاض حجم المبيعات وزيادة الإعلان، وزيادة التكاليف وانخفاض الأرباح. وهناك العديد من الأساليب التي يمكن بها تقليل معدل الإنخفاض في المبيعات والإيرادات في الأجل القصير، ولكن في النهاية سوف لا يكون هنالك مفر من إحلال هذه الخدمة². وهذه المرحلة هي أطول المراحل في دورة حياة الخدمة.

- مرحلة الانحدار:

مرحلة الانحدار تصل فيها المنتجات الخدمية الجديدة إلى حالة المعدلات الواطئة والمتناقصة في الطلب والمبيعات، وهذا ما يعود في كثير من الحالات إلى محدودية استخدام الخدمة هذه، أو عدم تقبل البيئة لها، كالذي يلاحظ في كثير من المجتمعات المتقدمة من خلال استخدام الاعتمادات المستندية باتت غير فاعلة أمام الأساليب المقدمة من شبكات الاتصال، وكل ما هو مخصص للإعلان والترويج للخدمة من نفقات يفترض أن يتم حجبه وذلك لعدم جدوى هذه النفقات.

من المهم الإشارة إلى أن لهذه الدورة بعض المآخذ والانتقادات وبخاصة في عدم التمييز بين المنتج الخدمي النمطي كأن يكون الإقراض من المنتج الخدمي ذات الشكل المعين كالقرض الاستثماري وبمسميات معينة، ذلك أن الخدمة النمطية لها دورة حياة طويلة قياساً للمنتج كونه بشكل معين أو بعلامات معينة³.

¹ تيسير العجاردة، التسويق المصرفي، دار الجامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص: 152.

² الحداد عوض، مرجع سبق ذكره، ص: 175-176.

³ تيسير العجاردة، مرجع سبق ذكره، ص: 153-154.

المطلب الثالث: مزيج الخدمة المصرفية والمؤثرات العامة على تقديمها.

يمثل مزيج الخدمة المصرفية مجموعة متكاملة من الخدمات التي تنتجها وتقدمها المصارف لسوق الزبائن، وتشمل تركيبة وهيكلية

مزيج الخدمات. وفي ما يلي نذكر أبعادها الرئيسية:

- **إتساع مزيج الخدمة:** ويقصد بالإتساع عدد خطوط الخدمة المصرفية المعتمدة والتي يقدمها المصرف الواحد وفروعه.
- **عمق مزيج الخدمة:** حيث يتحدد عمق مزيج الخدمة من خلال التشكيلة الخدمية التي يتكون منها خط الخدمة الواحد.
- **طول المزيج الخدمي:** ويشير إلى إجمالي عدد الخدمات المصرفية التي يتكون منها خطوط الخدمة كافة.
- **تناسق مزيج الخدمة:** ويشير التناسق إلى درجة الترابط والتكامل والانسجام بين خطوط الخدمة المصرفية التي يقدمها المصرف.

- **المنتج الجديد:**

لا يمكن أن يبقى المنتج على حاله لمدة طويلة من الزمن فالتطوير ضرورة حتمية، وخصوصا عندما تكون هنالك سلع منافسة أو بديلة عنه. ويمكن أن يأخذ المنتج الجديد عدة أشكال نذكر منها¹:

- **المنتج المخترع (المبتكر):**

وهو ذلك المنتج الجديد والذي لم يكن موجود في السوق أصلا، أي أنه مخترع أو مكتشف لأول مرة.

- **المنتج المطور (المحسن):**

وهي تلك السلع القديمة والتي أجريت عليها تعديلات أو تطوير لمواكبة حاجات المشتري، وكما هو مثلا استخدام السخان الكهربائي كتطوير للسخان الغازي.....

- **المنتج المعدل:**

وهي تلك المنتجات القديمة التي أجريت عليها تعديلات جذرية تتوافق مع الحالات الجديدة لدى المشتري. كما هو مثلا في تغيير أجزاء من تركيبة السيارة بما يتوافق مع السرعة المطلوبة أو في سعة عدد الركاب أو في التصميم الجديد لها. والمنتج المعدل هنا يختلف عن المنتج المطور من حيث سعة أو حجم التطوير الحاصل في المنتج ودرجة اختلافه عن سابقه.

¹ تامري البكري، إدارة التسويق، إثناء للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 2011، ص، 224.

- المنتج بعلامة جديدة:

وهو منتج قديم يمكن ادخاله بعلامة جديدة للسوق لأسباب كثيرة، قد تكون من بينها التخلص من التقليد، أو تغيير وجهة نظر الزبائن عن ذلك المنتج أو الدخول في أسواق جديدة.

- أسباب تطوير المنتجات الجديدة:¹

- استثمار الطاقات المتاحة وغير المستغلة في خطوط الإنتاج.
- إتاحة الفرصة أمام تجار الجملة والذين تخصصوا في بيع ذلك المنتج فقط، بزيادة كلفتهم وحصتهم السوقية من خلال الدخول بمنتج جديد أو مطور.
- المنتج الجديد أو المطور سيضيف قوة جديدة للمنظمة في السوق الذي تعمل فيه.
- تخطيط المنظمة لغرض تحقيق الأرباح للمدى البعيد.
- اكتشاف مواد أولية جديدة أو تركيبة أقل كلفة وأفضل أداء مما كان معمولاً به في السابق. كما هو مثلاً في استخدام البلاستيك والفلين في التغليف بدلا من استخدام الأخشاب أو المعادن الثقيلة المختلفة.
- المؤثرات العامة في سياسة تقديم الخدمات المصرفية²:

إن العوامل المؤثرة في سياسة تقديم الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف يمكن تقسيمها إلى مؤثرات خارجية ومؤثرات داخلية.

- المؤثرات الخارجية:

يمكن حصرها في النقاط الآتية:

- قوة المنافسين ونشاطهم.
- التنبؤات الاقتصادية والظروف المستقبلية.
- المناخ التجاري العام.

¹ تامري البكري، إدارة التسويق، إثناء للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 2011، ص، 225.
² طاري محمد العربي، التسويق المصرفي في الجزائر بين النظرية والتطبيق دراسة حالة "القرض الشعبي الجزائري" بنك تجاري عمومي جزائري، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد - 23 العدد الأول 2007 -.

— التشريعات الحكومية والقيود التي يمكن أن تحد من حرية إدارة المصرف على اتخاذ القرارات ومن ثم تؤثر بشكل غير مباشر في الخدمات المصرفية المقدمة.

— المؤثرات الداخلية:

وتشمل هذه المؤثرات النقاط الآتية:

— قدرة المصرف على تقديم خدمات مصرفية جديدة أو تعديل الخدمات الحالية وتطويرها، وهذا من خلال قيادة بإجراء البحوث والدراسات المستمرة لتقييم أدائه في السوق، المعلومات عن الأداء وعن نشاط المنافسين واحتياجات العملاء المستقبلية لن تنجح سياسة الخدمات المصرفية في المصرف.

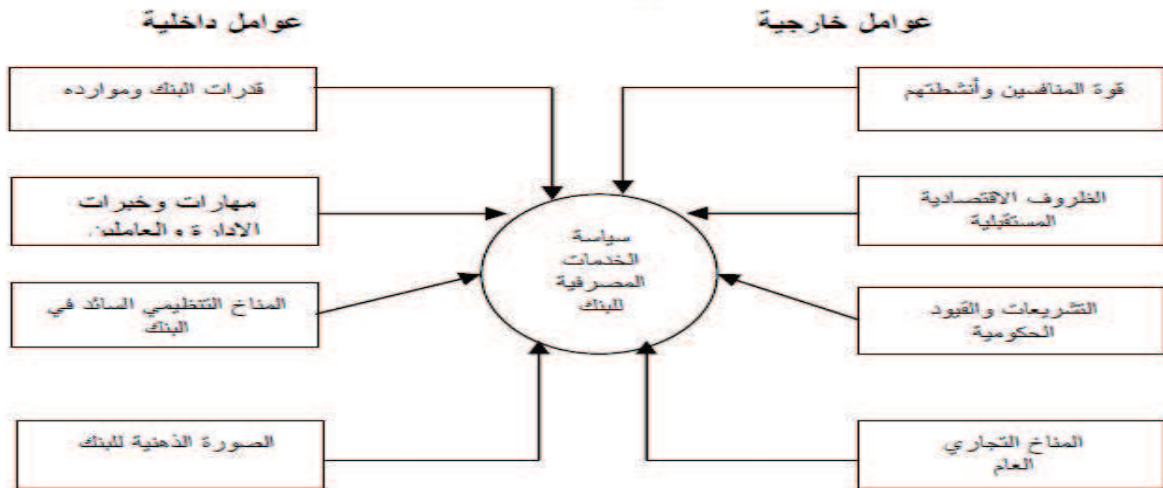
— مهارات وخبرات إدارة المصرف والعاملين لديه.

— عند وضع سياسة تقديم الخدمة المصرفية يجب أن يؤخذ في الحسبان الروح المعنوية للعاملين ومدى ارتياحهم في هذا البنك، فيقوم البنك برفع الأجور ومعدلات الدفع وكذلك إتاحة فرص التدريب والتعليم العالي عن طريق التربصات ذات المستوى العالي.

— إعادة النظر باستمرار في مزيج الخدمات المصرفية، وذلك لتحقيق رغبات العملاء.

وأخيراً، نستطيع أن نلخص المؤثرات العامة في سياسة تقديم الخدمات المصرفية في الشكل الآتي:

الشكل (3-2): العوامل المؤثرة في تصميم سياسة الخدمات المصرفية للمصرف



المصدر: عوض بيدير الحداد (1999)، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، ص 168.

المطلب الرابع: أهداف الابتكار في الخدمات¹

إن الطبيعة الديناميكية للأسواق وتغير أذواق العملاء ومعايير اختيارهم والتطور في حاجاتهم تتطلب من المؤسسة المتابعة المستمرة في محاولة تلبية وإشباع هذه الحاجات عن طريق تقديم منتجات جديدة وبصفة مستمرة²، كما تكتسب الخدمات الجديدة أهمية كبيرة بحيث يعتبر الابتكار والإبداع في الخدمات ضرورة حيوية وحتمية، في ظل تزايد حدة المنافسة التي تدفع المنظمات إلى ابتكار خدمات جديدة أو تطوير وتحسين خدماتها الحالية، ويحقق الابتكار في الخدمات عدة أهداف منها:

- إشباع حاجات الزبائن ورغباتهم الجديدة وجذب زبائن جدد، والمحافظة على الزبائن الحاليين وضمان عدم تحولهم إلى المؤسسات المنافسة التي تقدم خدمات مشابهة، وهذا يؤدي إلى تعزيز الوضع التنافسي للمؤسسة وزيادة ربحيتها على المدى الطويل.
- المساهمة في نمو المؤسسة حيث أثبتت تجارب عدة أن المؤسسات المبتكرة والمجددة لخدماتها تحقق معدلات نمو كبيرة، الأمر الذي يؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق تفوق تنافسي، وضمان البقاء والاستمرار في النشاط.
- المساهمة في ربحية المؤسسة³ في الوقت الذي تبدأ فيه أرباح الخدمة الحالية في الانخفاض "في أواخر مرحلة النضج" تكون الخدمة الجديدة قد دخلت مرحلة النمو لتعويض هذا الانخفاض مما يحقق على الأقل التوازن في معدلات الربحية للمؤسسة وهذا يقودنا إلى اعتبار الخدمات الجديدة خط دفاع أول للمؤسسة.
- يحقق الابتكار في خدمات المؤسسة صفة التفرد والتميز عن المنافسين، أي اكتساب ميزة تنافسية وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، مما يؤدي إلى كسب رضا وولاء العملاء وبالتالي يضمن استمرارية نشاط المؤسسة.
- إن المشكلة الرئيسية هي أن معظم الابتكارات يمكن تقليدها بسهولة، ومع ذلك فإن شركة الخدمات التي تقدم مبتكرات خدمية بانتظام ستحصل على سلسلة من الفوائد في مواجهة منافسيها⁴، كما أشارت الأبحاث إلى أن عملية التطوير المنتظمة تساعد على تقليل مخاطر الفشل عند طرح خدمات جديدة⁵ لكن أهمية تقديم منتجات أو خدمات جديدة لا

¹ حاجي كريمة، أثر إبداع في المزيج التسويقي، رسالة ضمن متطلبات الحصول على ماجستير إدارة أعمال، جامعة بشار، 2011-2012، ص-ص: 63-65.

² هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص248.

³ جميلة مديوني، مرجع سبق ذكره، ص53.

⁴ محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص236.

⁵ أدريان بالمر، مرجع سبق ذكره، ص496.

تلغي إمكانية فشلها إذ أن احتمال الفشل وارد وهذا ينعكس سلبا على نتائج المؤسسة، ويرجع أسباب فشل الخدمات الجديدة إلى:¹

- تشجيع فكرة تطوير الخدمة الجديدة من قبل هيئة إدارة المؤسسة رغم إثبات البحوث التسويقية لعدم نجاحها، ربما لكونها (أي الخدمة) ستحدث تغيرا جذريا في سلوك العميل، وهذا ما لا يقبله عادة.
 - نظرا لعدم ملموسية الخدمات وتدخل الاعتبارات الذاتية بها ، فإنه من الصعوبة بمكان تحديد أسعارها لصعوبة التحكم في تكاليفها، فإذا كانت هذه الأخيرة مرتفعة، هذا حتما يؤدي إلى المبالغة في تسعيرها مما يؤدي إلى انحصار الطلب عليها وبالتالي فشلها.
 - نقص الترويج للخدمة الجديدة يؤدي إلى فشلها عند طرحها في الأسواق لأول مرة، نظرا لجهل العميل بوجودها، وبصفة عامة أي خلل في عناصر المزيج التسويقي للخدمة الجديدة يؤدي إلى فشلها.
 - اختيار وقت غير مناسب للدخول إلى السوق يؤدي إلى فشل الخدمة الجديدة سواء كان الدخول مبكرا أو متأخرا، فالحالة الأولى هي المغامرة بخدمة لا وجود للطلب عليها في حين تمثل الحالة الثانية الفرصة الضائعة لو دخلت في الوقت المناسب.
 - المنافسة: قد تكون المنافسة شديدة بصورة تفوق التوقعات⁽²⁾ نظرا لسهولة وسرعة تقليد الخدمات، فإن السوق يزدحم بالمعروض منها، مما يؤثر على حصة المؤسسة المبتكرة في حالة ما إذا أُجريت تعديلات على الخدمة قضت على الميزة التنافسية للمؤسسة الأصلية.
 - القدرات المالية للمؤسسة: إذ أن المؤسسة في المراحل السابقة لطرح الخدمة إلى السوق تكون قد بذلت مجهودات كبيرة لتجد نفسها عند التقديم منهكة ماليا مما يصعب عليها تقديم الخدمة بالمستوى المطلوب أو تلبية الطلب مما يؤدي إلى فقدان الفرص البيعية وتركها للمنافسين.
- من الملاحظ أن معظم هذه الأسباب داخلية خاصة بالمؤسسة، أي يمكن التحكم فيها، كما أنها مشاكل تسويقية وبذلك تقع المسؤولية الكبيرة لفشل الخدمات الجديدة على إدارة التسويق.

¹ جميلة مديوني، مرجع سبق ذكره، ص 53.
² هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 248.

- دور التكنولوجيا في تطوير الخدمات المصرفية:

يعيش علمنا المعاصر تقدماً مذهلاً في مختلف المجالات، ويعد التقدم التكنولوجي من أهم هذه المجالات التي شهدت تطوراً هائلاً ما كان لأحد من البشر أن يتصوره، فقد تغيرت الطريقة التي نعيش بها ونتعلم منها و نعمل بها،¹ كما أن التقدم في التكنولوجيا الحاسبات والاتصالات خلق بنية تحتية لمنظمات الأعمال، هذه البنية التحتية المتسعة وفرت لنا أدوات للاتصال عبر العالم. ففي مجال المصارف فقد أدى التطور التكنولوجي إلى التوسيع الكبير في استخدام الكمبيوتر، حيث أدى إلى السرعة في تقديم الخدمات، وتقليل الأعباء البيروقراطية وتوفير الوقت لكل من العملاء والعاملين في المصارف، وقد أدى هذا أيضاً إلى مواكبة التزايد الكبير في حجم المعاملات المالية، وإمكانية حصول العميل على الخدمات المطلوبة في أي فرع من فروع المصرف في أي منطقة من المناطق داخل الدولة دون الحاجة إلى الاتصال بالفرع الذي قام العميل بفتح حساب فيه.² سنحاول التعرف على أهم مراحل التطور التكنولوجي الذي شهده العمل المصرفي وكذا أهم الخدمات المصرفية التي تجسدت بفضل هذا التقدم.

¹ عبد الله فرغلي علي موسى، تكنولوجيا المعلومات و دورها في التسويق التقليدي والإلكتروني، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة 2007، ص: 15.

² سامر جلد، البنوك التجارية والتسويق المصرفي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 2009، ص: 101.

المبحث الثاني: الإبداع والابتكار في التسعير المصرفي.

لا يختار العميل الخدمة فقط لنوعها واسمها التجاري، بل لديه أيضا موقف تجاه سعرها، وهو ما يعكس أثره على تسويق الخدمات المصرفية، كما تنحصر علاقة السعر بالعناصر الأخرى للمزيج التسويقي في أن التسعير نشاط يتم تقييمه على فترات متباعدة نسبيا، حيث أن تقييم العناصر الأخرى للمزيج ومراجعة السياسات والاستراتيجيات الخاصة بها تعتبر عملية مستمرة. ويرجع السبب في عدم تقييم السعر على أساس دوري منتظم إلى حقيقة أن وضع سياسات التسعير ليست عملية سهلة بالإضافة إلى أن السياسات التسعيرية التي يتبناها المنافسون لها تأثير قوى في السوق، حيث ينظر غالبية العملاء إلى خدمات البنوك على أنها نمطية ويصعب التمييز بينهما.

المطلب الأول: ماهية التسعير المصرفي.

يمكن القول بأن السعر هو مجموع كل القيم التي يستند عليها المستهلك من فوائد امتلاك أو استخدام أو الاستفادة من سلعة أو خدمة.¹ كما أن قرارات التسعير ومسؤوليته في المنظمة ترجع إلى²:

- الإدارة العليا للمنظمة، أو أن تكون من مسؤولياتها النهائية بالمصادقة على قرار الأسعار المقترحة.
- إدارة التسويق مع الالتزام بأهداف، ومحددات الإدارة العليا ويتطلب الحال التكامل بين الإدارات ذات العلاقة.
- القسم المختص بالتنسيق مع قسم التسويق وباقي الأقسام وتسترشد بأهدافه الإدارة العليا.
- أما فيما يخص بعض الخدمات المصرفية يتم تسعيرها من قبل السلطات النقدية (أسعار الفوائد المدفوعة على الودائع والقروض).³

I. التسعير المصرفي:

السعر في المصارف يشير إلى معدل الفوائد على الودائع، القروض، الرسوم، العمولات والمصاريف الأخرى التي يتحملها المصرف لقاء تقديم الخدمة. فالمصرف الناجح هو الذي يضع السعر الذي يعكس قيمة الخدمة الحقيقية لدى الزبون. فالسعر يعتبر محددًا لربحية المصرف فهو يمثل المصدر الرئيسي لدخل المصرف، وإن قرارات تحديد الأسعار في المؤسسات المصرفية لا يمكن اتخاذها

¹ محمود جاسم الصمعيدي، ردينة عثمان، التسويق المصرفي، ص: 262-263.

² عطا الله فهد سرحان، مرجع سبق ذكره، ص: 49.

³ صباح محمد أبو تايه، التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق، ص: 97.

بمعزل عن أهداف المصرف وكذلك لا يكون هدف تحقيق الأرباح أو تغطية التكاليف هو الهدف الوحيد لقرارات التسعير¹. المصارف التي تتجه نحو الابتكار والإبداع في الأسعار هي التي تكون أكثر نجاحا بوضع أسعار تعكس الخدمة الحقيقية لدى الزبون، والتي تمثل إجمالي المنافع التي يتوقع الحصول عليها عند استخدامه للخدمة المصرفية².

يعتبر قرار تسعير الخدمات المصرفية من أكثر القرارات تأثيرا على جميع عناصر المزيج التسويقي المصرفي ومن القضايا الهامة التي تواجه العاملين بالمصرف، ويتعين أن تكون لهذا الأخير الإستراتيجية التسعير الخاصة به وسياسته التي يواجه بها المتغيرات داخل السوق³.

II. أهمية قرارات التسعير⁴:

إن قرارات التسعير تؤثر وتتأثر بأطراف عديدة ويتجلى ذلك في ما يلي:

- من وجهة النظر الاقتصادية: ينظر إلى الأسعار على أنها المحدد الأساسي لمستوى مبيعات السلع والخدمات.
- على المستوى الحكومي: أسعار السلع والخدمات تخضع للدراسة والمراجعة الدائمة بسبب تأثير الأسعار على معدلات التضخم وبالتالي على الرفاهية الاجتماعية للمواطنين.
- التأثير على الربحية: يؤثر التسعير على ربحية البنك مباشرة حيث أن الأسعار التي يدفعها العميل تولد إيرادات للمصرف، كما أنها تؤثر على حجم أعمال المصرف. ولذلك فإن التسعير هو العنصر الوحيد من عناصر المزيج التسويقي الذي يحقق إيرادا للبنك، بينما بقية العناصر تحمل المصرف تكلفة عند القيام بها.

III. العوامل التي تؤخذ في الحسبان عند تحديد السعر المصرفي⁵: نذكر منها:

- الموقف الائتماني للعميل: دراسة الحالة الائتمانية للعميل. وفي حالة الموقف الائتماني الجيد للعميل يمنح معدلات أفضل لسعر الفائدة على القروض والعكس صحيح.

¹ محمود جاسم الصمعيدي، ردينة عثمان، التسويق المصرفي، ص: 264-265.

² محمد فهد سرحان، مرجع سبق ذكره، ص: 50.

³ أحمد غنيم، صناعة قرارات الائتمان والتمويل في إطار الإستراتيجية الشاملة للبنك، الطبعة الثانية، 1992، ص: 17.

⁴ حداد عوض، التسويق (استراتيجيات التسويق المصرفي والخدمات المصرفية)، ص: 206-207.

⁵ حداد عوض، التسويق (استراتيجيات التسويق المصرفي والخدمات المصرفية)، ص: 211.

- درجة المخاطرة في السوق: يعتبر تحليل درجة المخاطرة التي يتعرض لها نشاط العملاء من الأمور الهامة في التسعير، ولذلك ينبغي أن تعكس الأسعار التي يتقاضاها البنك للمخاطرة في السوق.
- عامل التكلفة: إذا ارتفعت التكاليف رفعت المصارف معدلات الرسوم والعمولات. ولذلك نجد أن المصرف يتقاضى في النهاية ما يوازي التكاليف التي يتحملها.
- ظروف السوق: يجب أن تكون الأسعار التي يتقاضاها المصرف تتوافق والبرنامج التسويقي ككل. كما يجب إحداث تغيرات في السعر على حسب ظروف السوق ودورة حياة المنتج.
- مرونة الطلب على الخدمات المصرفية.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الابتكار والإبداع التسويقي في الأسعار.

I. أهمية الابتكار والإبداع التسويقي في الأسعار¹:

ازدادت أهمية السعر في الابتكار والإبداع التسويقي زيادة ملموسة وخاصة في الآونة الأخيرة وخصوصاً أنه الإيراد الوحيد للمصرف، إلا أن هذه الأهمية تختلف من مصرف لآخر، حيث ينبغي على السعر المساهمة في تحقيق أهداف المصرف لإيصال المنتج للمستهلك وإشباع رغباته بأقل التكاليف. ونظراً لارتباط السعر بجانب التكاليف ومستوى إيرادات المنظمة، ظروف المنافسة، مميزات الإنتاج، والقيد القانونية إضافة إلى أهداف التسعير وإمكانيات المستهلكين. إلخ.

كل هذا يمكننا من التوصل إلى أن السعر يكتسب أهمية خاصة وعلى إدارة التسويق تفهم وجهات النظر النفسية للمستهلكين لأنهم يعتمدون السعر كمؤشر لجودة المنتج.

كما أن السعر يرتبط بمجموعة متغيرات كمواصفات السلع، العرض، المكان، خدمات المستهلكين، لدى عند اتخاذ أي قرار بشأنه يجب أن لا يكون مستقل عن باقي عناصر المزيج التسويقي، فمثلاً عند تحسين جودة المنتجات لا يمكن اتخاذ هذا القرار دون مراعاة مدى تقبل السوق للسعر الجديد المرتفع، ومدى توافقه مع عناصر المزيج التسويقي، وهذا يرتبط مع اختيار السوق المستهدفة.

وبالتالي فإن الابتكار والإبداع في تحديد السعر يعتبر من أصعب وأخطر المهام التي تواجه المصرف، لما له من تأثير مباشر على ربحية المشروع وقدرة المنظمة على تحقيق الأرباح والأهداف التي تسعى إليها وتمكنها من تحقيق ميزة تنافسية لها.

¹ عطا الله فهد سرحان، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 51-50.

إلا أن هنالك عوامل تؤثر في الابتكار والإبداع في تحديد الأسعار منها التي تكون داخل المنظمة ومنها التي تكون خارج

المنظمة ونذكر منها¹:

- الطلب على السلعة، بحيث إذا كان الطلب مرتفعا على السلعة فهذا يشجع المصرف على وضع أسعار مرتفعة تناسب وحجم الطلب لتحقيق هامش من الربح، والعكس.
- الحصة السوقية المستهدفة.
- التنافسية.
- العناصر الأخرى للمزيج التسويقي.
- تكاليف شراء المواد الأولية وتكاليف الإنتاج.

كما أن المصارف خلال وضع التسعير تحتاج إلى معلومات عن المنافسين ودرجة مغامرتهم في الأسعار، مع معرفة أسعارهم في الوقت الحالي، ويجب على المصرف أيضا أن يعرف حجم الطلب على الخدمات التي يقدمها وتحليل قيمة الخدمة، وأثر تغير السعر في الطلب، وكذلك معرفة سلوك المستهلك تجاه الخدمة، وبالتالي يقوم المصرف بتحليل إمكانية التميز بالخدمة ويعتمد هذا التحليل على المعلومات المتاحة على القدرات الجوهرية التنافسية ونظام المعلومات الاستراتيجية بالتركيز على خدمات المنافسين.

السعر = تكلفة الإنتاج + تكلفة التسويق + مصاريف إدارية + هامش الربح

ومنه الربح = السعر - التكاليف (إنتاج + تسويق + إدارة).

II. أهداف الابتكار والإبداع في الأسعار المصرفية:

تهدف المصارف التجارية من خلال استخدامها سياسة الابتكار في الأسعار لتحقيق أهداف المصرف الأساسية المتمثلة بالبقاء والاستقرار وتحقيق الربح وتعظيم الحصة السوقية للمصرف، وللتمييز والمنافسة وبناء سمعة جيدة لدى عملاء المصرف ومستوى الخدمات المقدمة من قبله، ويسعى البنك من خلال الابتكار والإبداع إلى منح العملاء تسهيلات مالية في الدفع والإجراءات للحصول على القروض المصرفية وبتكلفة منخفضة، بالإضافة لحصول العميل على عائد عالي من جراء ابتكار البنك في الأسعار.

¹ عطا الله فهد سرحان، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 56-57.

كما أن الابتكار والإبداع في الأسعار لا يمكن أن يحقق أهدافه ما لم تكن هذه الأهداف مطابقة للأهداف العامة والرئيسية للمؤسسة المصرفية. وللمصارف أهدافا تسعى إلى تحقيقها من عملية التسعير يمكن تقسيمها إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي¹:

- **الأهداف المرتبطة بالتعامل:** وتشمل هذه المجموعة تحقيق عدة أهداف نذكر منها:
 - الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن من خلال إستراتيجية احتراق السوق لضمان نمو السوق والسيطرة على قطاع كبير منه،² كما قد يُستخدم السعر كأداة لجذب الانتباه من خلال السماح لبعض المستفيدين باستخدام خدمات المصرف مجاناً أو بأسعار رمزية، أو تكون الاستفادة من الخدمات المقدمة في بعض أيام الأسبوع مجانية، وبهذا تستطيع هذه المؤسسات استخدام هذه الإجراءات لغرض كسب المزيد من العملاء.
 - تحقيق أكبر حصة سوقية داخل السوق من منتجات وخدمات متعددة ومتنوعة وبمستوى عالي من الجودة وبأسعار منخفضة في البلد بهدف استقطاب حصة كبيرة من السوق بأسرع وقت ممكن.
- **الأهداف المرتبطة بالأرباح:** وتمثل هذه المجموعة تحقيق الأهداف التالية:
 - تحقيق عائد مناسب من الربح من خلال تحديد أفضل سعر، بتقدير حجم الطلب على الخدمة، وتكاليف أدائها إضافة إلى منافسة المنظمات الأخرى³.
 - تعظيم الربح على المدى الطويل وزيادة المبيعات، لذلك تلجأ المصارف إلى وضع أسعاراً معتدلة أو منخفضة، لكسب المنافسة من جهة، وتحقيق زيادة في المبيعات من جهة أخرى⁴ وهذا على المدى الطويل.
 - تعظيم العائد على الاستثمار⁵.
- **الأهداف المرتبطة بمواجهة مواقف معينة:** وهي تشمل الأهداف التالية:
 - المحافظة على الصورة الذهنية لدى الزبائن من خلال إحداث التمييز المناسب للخدمة المصرفية في أدهانهم، والذي يساهم بشكل فعال في إدراك الفروقات بين ما تقدمه المصرف مقارنة بالمصارف الأخرى المنافسة.

¹ محمود جاسم الصمعيدي وردينة عثمان، مرجع سبق ذكره، ص:ص: 265-266.

² ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص: 170.

³ محمد محمود مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص: 162.

⁴ ربحي مصطفى عليان، نفس المرجع والصفحة.

⁵ محمود جاسم الصمعيدي وردينة عثمان، مرجع سبق ذكره، ص: 266.

- مواجهة المنافسة من قبل المصارف الأخرى العاملة في السوق المصرفية، وهذا لا يمكن أن يتم دون أن تكون الخدمات المقدمة من طرف المصرف على الأقل بمستوى ما تقدمه المصارف المنافسة أو أكثر جودة.
- المحافظة على الحصة السوقية للمصرف في السوق المصرفية، بعد تحديد الأهداف التي يمكن تحقيقها من عملية الابتكار والإبداع في الأسعار، بالإمكان الوصول إلى قرار سليم لتسعير الخدمات المصرفية، ولكن بعد الأخذ بعين الاعتبار العوامل التي تؤثر على قرارات التسعير للخدمات المصرفية.

المطلب الثالث: أساليب تحديد الابتكار والإبداع في الأسعار.

بناء على مرونة الطلب أو على أساس التكاليف وإضافة هامش ربح محدد، أو على أساس أسعار المنافسين وردة فعلهم، يمكن تحديد الابتكار والإبداع في الأسعار. رغم أن الهدف من التسعير هو الحصول على إيراد أكبر من التكلفة المحملة. ومن أهم الاستراتيجيات والسياسات المعتمدة لتحقيق هذا الهدف نذكر¹:

- الابتكار والإبداع في الأسعار على أساس الطلب:

ترتكز هذه الطريقة على مستوى الطلب، بحيث ترتفع الأسعار بارتفاع الطلب وتنخفض بانخفاضه، ذلك لأجل تغطية الربح رغم ثبات كلفة الوحدة في الحالتين، ويتم تحديد السعر بناء على الابتكار والإبداع في نوعية المنتجات، أو على أساس قدرة المستهلك الشرائية التي تمكنه من شراء المنتج أثناء عرضه في الأسواق، ومنه يجب دراسة والأخذ في الحسبان العوامل التي تؤثر على الأسعار، ومعرفة الحجم للطلب الكلي، ومرونة الطلب على المنتج، وذلك من خلال تحديد الحصة السوقية التي سوف تقوم المنظمة بخدمتها، ومعرفة مستوى دخل المستهلكين، ثم بعد ذلك تقوم المنظمة بتحديد السعر الذي يتناسب مع مستوى معيشة هؤلاء المستهلكين ليتمكنوا من الإقبال على المنتجات.

- الابتكار والإبداع في الأسعار على أساس التكلفة:

هذه الطريقة تتطلب توفير معلومات دقيقة عن التكاليف المتغيرة لاستخراج نصيب الوحدة الواحدة منها، وقد يقوم المصرف بتحديد أسعارها بهدف الربح من خلال تحديد السعر الذي يحقق لها عائدا مخططا على إجمالي تكاليفها عند معدل تقديري لحجم المبيعات.

¹ عطا الله فهد سرحان، مرجع سبق ذكره، ص: 59-61.

- الابتكار والإبداع في الأسعار على أساس المنافسة:

يحدد المصرف الابتكار والإبداع في أسعارها في ضوء سعر منافسيها فيحاول وضع متوسط يطابق سعر الصناعة التي ينتمي إليها في السوق، وهذا النوع من التسعير هو الأكثر شيوعاً لصعوبة حساب الكلفة لبعض المنتجات أو التصور بأن هناك مثيلاً لهذا السعر في الأسواق، وكذلك صعوبة معرفة رد فعل المستهلكين والمنافسين في السوق بحيث يجب على المصرف معرفة عدد المنافسين في السوق من أجل التمييز بين حالات المنافسة التي تسود السوق والتي تتمثل في حالة الاحتكار عندما يكون هناك منتج وحيد، وعدد من المنتجين في سوق محددة، وبذلك فإن المنتج له دور رئيسي في تحديد الأسعار وتشكيلها، وبالتالي يكون السعر هنا مرتفعاً، أما في حالة احتكار القلة، فإنه يوجد عدد قليل من المنتجين في السوق، وتحديد السعر من قبل أحدهم يرتبط بأسعار المنتجين الآخرين في السوق بغض النظر فيما إذا كانت منتجاتهم متشابهة أو مختلفة، ويكون عدد المنافسين قليلاً في هذه الأسواق ومعروفين من قبل بعضهم، وقد يشكلون تحالفاً ضد تصرفات الآخرين، وبذلك فإنه يصعب اتخاذ قرارات تتعلق بالأسعار وصعوبة تقدير ردود فعل المنافسين.

أما إذا كان السوق يتميز بحالة المنافسة الحرة والتامة ويستطيع المصرف أن يتوقع أي تصرف تسعيري يتم تقييمه من جانب السوق مباشرة ويقابل برد من جانب المنافسين ويكون لدى المستهلك معرفة تامة بالسوق ويهمه الحصول على أقل الأسعار لأي سلعة، وبالتالي المنظمة لا تتمكن من التحكم بالسعر وعليها قبول سعر السوق.

- الابتكار والإبداع في الأسعار على أساس المجموعة (تشكيل المنتجات):

يتم ذلك من خلال شراء مجموعة منتجات كوحدة واحدة بسعر واحد يدفعه المستهلك، ويفضل البائع هذه الطريقة لأنها تمكنه من تخفيض السعر دون تحديد المنتج الذي يقع عليه التخفيض.

- ابتكار والإبداع في الأسعار على أساس مستوى الابتكار:

ويعني المستوى الذي يتمتع به المنتج الجديد، فكلما زاد هذا المستوى من الابتكار إمتلك هذا المنتج ميزة تنافسية على الأصناف البديلة، ثم تمتلك هامشاً ومجالاً أكبر للمناورة في تحديد سعر هذا المنتج.

المطلب الرابع: تخطيط استراتيجية الابتكار والإبداع في الأسعار للخدمات المصرفية.

تعتبر استراتيجية الابتكار والإبداع في الأسعار واحدة من استراتيجيات التسويق التي تؤثر في تحقيق الأهداف التسويقية والتنظيمية.¹ وبذلك فإن استراتيجية التسعير تؤدي دوراً مهماً بالنسبة للمصرف، لأنها ترتبط ارتباطاً مباشراً بالأهداف التي يسعى المصرف لتحقيقها، وكذلك للإيرادات التي ترغب في الحصول عليها، وأهم استراتيجيات التسعير ما يلي:

- استراتيجية كشط (قشط) السوق المصرفي:

هذه الإستراتيجية تتضمن تحديد سعر عالٍ للخدمة في بداية تقديمها للاستفادة من ميزة التجديد في الخدمة المقدمة لأول مرة. المصارف التي تعتمد وتطبق هذه الاستراتيجية تعتمد كلياً على اختراع وابتكار منتجات جديدة وأسعار أساسية عالية لكشط العائدات من عدة قطاعات سوقية قادرة على دفع هذه الأسعار وراغبة في شراء المنتجات الجديدة المطروحة في السوق.² والهدف من ذلك تحقيق أعلى الأرباح الممكنة في الأجل القصير وهذا المرحلة الأولى لطرح المنتج أو الخدمة ثم يقوم المصرف في مرحلة النضج وظهور منافسين بتخفيض السعر بهدف البيع لفئات أقل قدرة مالية (دخولهم منخفضة)، إلى أجزاء سوقية أخرى ذات مرونة أكبر في حساسيتها للأسعار.³

- استراتيجية التغلغل (اختراق) في السوق:

يستخدم المصرف هذه الاستراتيجية بشكل عام عند تقديم خدمة جديدة للسوق والهدف منها هو التغلغل والنمو في السوق والحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة فيه بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة الربحية في الأمد الطويل وذلك من خلال استخدام سياسة الأسعار المنخفضة أو المناسبة.⁴ فالسعر المنخفض عاملاً غير مشجع لظهور المنافسة المحتملة، وهذه الاستراتيجية ملائمة خاصة عندما يتوقع مواجهة خطر منافسة شديدة وسريعة وعندما لا يكون هنالك سوق بوجود مستهلكين مستعدين لدفع أسعار مرتفعة للحصول على أفضل المنتجات.⁵ وهذه الاستراتيجية تكون ملائمة في الحالات (وجود عدد من الزبائن من ذوي الطلب غير المرن نسبياً، في حالة الإنتاج المرن يكون التوزيع المرتبط بإنتاج حجم صغير غير عال جداً، بحيث إن فائدة السعر تأتي متوافقة مع السعر الذي يكون الزبون

¹ عطا الله فهد سرحان، مرجع سبق ذكره، ص: 63.

² حميد الطائي وبشير العلق، تطوير المنتجات وتسعيرها، دار البازوري، عمان، الأردن، ص: 183.

³ محمود جاسم الصمعيدي وردينة عثمان، مرجع سبق ذكره، ص: 278.

⁴ محمود جاسم الصمعيدي وردينة عثمان، مرجع سبق ذكره، ص: 278.

⁵ عطا الله فهد سرحان، مرجع سبق ذكره، ص: 64.

قد استعد لدفعه في السوق¹، احتمال وجود منافسة قوية للمنتج بعد تقديمه مباشرة للسوق، وهنا فإن السعر المنخفض سوف لا يشجع عددا كبيرا من المنتجين المحتملين على دخول السوق، عدم وجود فئة كبيرة مرتقبة من ذوي الدخل المرتفع يمكنها الحصول على المنتج بأسعار خاصة في المراحل الأولى لتقديمه إلى السوق².

- استراتيجية قيادة السعر:

تتجسد هذه الحالة عندما يكون هنالك مصرف أو فرع معين مقبول بشكل عام من قبل المصارف أو الفروع باعتباره القائد للأسعار حيث أنه هو الذي يحدد السعر³، بشرط أن يحقق هذا التغيير أو التحديد ربحا كافيا للمصرف. وينظر لهذه الاستراتيجية أنها طريقة لترسيخ السياسات السعرية بهدف التغلغل وتجنب المشاكل المؤدية إلى حروب الأسعار، والهدف من هذه الاستراتيجية السيطرة على الأسعار للمحافظة على مركز المنظمة القيادي بوضع الحواجز أمام الداخلين الجدد، وتنجح هذه الاستراتيجية في الأسواق الاحتكارية⁴. وهناك نوعان من قيادة السعر⁵:

- النوع الأول: يحدث عندما يقوم المصرف القائد بتغيير الأسعار، وتكون باقي المصارف مستعدة لإتباعها على أن يحقق هذا التغيير ربحا كافيا.

- النوع الثاني: المؤسسة المصرفية الصغيرة القائدة يجب أن تكون قادرة على وضع هيكل السعر في السوق وينظر إلى قياس السعر دائما على أنه طريقة لترسيخ السياسات السعرية بهدف التغلغل من المنافسة السعرية وتجنب المشاكل المؤدية لحروب الأسعار.

- استراتيجية ثبات السعر:

تتبع المنظمة هذه الاستراتيجية وخاصة للمنتجات الحالية، فبموجبها لا يجري تغيير السعر المحدد للمنتوج أو الخدمة عند طرحها في السوق لأول مرة، حيث تهدف إلى المحافظة على مركز المنتج التنافسي وحصته السوقية وريحيته وتعزيز صورته الذهنية في بيئة تتسم بالثبات النسبي.

¹ محمود جاسم الصمعيدي وردينة عثمان، مرجع سبق ذكره، ص: 278.

² الحداد عوض: ص: 227.

³ محمود جاسم الصمعيدي وردينة عثمان، مرجع سبق ذكره، ص: 279.

⁴ عطا الله فهد سرحان، مرجع سبق ذكره، ص: 64.

⁵ محمود جاسم الصمعيدي وردينة عثمان، مرجع سبق ذكره، ص: 278.

- استراتيجية تخفيض السعر¹:

وهي استراتيجية دفاعية لمواجهة أو للقضاء على المنافسين، كما تهتم بالاستجابة لحاجات المستهلك في بيئة متغيرة، وتعود إلى انخفاض هامش الربح، مما يؤدي إلى بناء حصة سوقية كبيرة مقارنة مع منافسيها. ويهدف هذا التكتيك إلى إغراق السوق بأكبر كمية من السلع وتخفيض المستهلكين على شرائها من خلال تحديد سعر يناسب الجميع.

- استراتيجية زيادة السعر:

تهدف إلى المحافظة على الربحية في فترات التضخم، وفيها يجري تقسيم السوق إلى قطاعات يتم التوجه إلى كل منها بسعر مختلف وتتطلب هذه الاستراتيجية توافر حساسية منخفضة تجاه السعر وحساسية عالية اتجاه العناصر الأخرى، كالجودة والتوزيع ودعم باقي عناصر المزيج التسويقي لهذه الاستراتيجية.

ومنه فإن استراتيجيات الابتكار والإبداع في أسعار الخدمات المصرفية، فإنها تعتبر واحدة من استراتيجيات التسويق ويمكن القول بأنها تعتبر ذات تأثير كبير في تحقيق الأهداف التسويقية، لذلك على الإدارة أن تقوم بوضع السياسات واتخاذ القرارات السعرية التي تنسجم مع طبيعة الأسواق التي تتعامل معها، وطبيعة المنافسة ومستوى الدخل وأسعار الفائدة، والأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تعكسها السياسات الاقتصادية والاجتماعية السائدة.

كما تعتري استراتيجيات الابتكار والإبداع في الأسعار المصرفية أهمية خاصة للمصارف لارتباطها الوثيق بأهدافها ومواردها وإيراداتها فاختيارها وتحديدتها معقد، وذلك لتشعب القرارات والخيارات التي يجيب اتخاذها عند تحديدها.

¹ عطا الله فهد سرحان، مرجع سبق ذكره، ص: 65.

المبحث الثالث: الابتكار والإبداع في التوزيع المصرفي

إن عملية الابتكار والإبداع التسويقي في توزيع المنتجات من مصادر إنتاجها إلى أماكن استهلاكها ذا أهمية بالغة في المزيج التسويقي للمصرف.

المطلب الأول: ما هية الابتكار والإبداع في التوزيع.

- تعريف الابتكار والإبداع في التوزيع:

ويعرف التوزيع أنه مجموعة من الأنشطة والفعاليات التي تهدف إلى تدفق وانسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك في المكان والزمان المناسب بالاعتماد على القنوات التوزيعية¹. ويشير التوزيع في الخدمات المصرفية إلى المكان أو الوسيلة التي من خلالها يجعل المصرف خدماته متاحة أمام العملاء².

ويمكن تعريفها أنها عملية إيصال الخدمات المصرفية إلى المستفيدين منها بواسطة منفذ التقديم و الذي يعرف بأنه مجموعة من المؤسسات المتداخلة والمتراطة التي يتحرك من خلالها تدفق أو أكثر تسويقي وتحقق منفعة الجميع³.

إن التوزيع يعني النشاط الذي يجعل انسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أمرا ممكنا وهو عبارة عن الأفراد والمنشآت التي تساعد وتساهم في انسياب السلع والخدمات وضمان حركتها من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي⁴. التوزيع هو مجموع الأنشطة التي تتم منذ الوقت الذي تدخل فيه السلعة بشكلها الاستعمالي إلى المخزن حتى الوقت الذي يستعملها فيه الزبون⁵.

المشاكل التي تواجه المصارف عند قيامها بتقديم خدماتها ما يتعلق بخصائص الخدمة كونها غير ملموسة، وبسبب تعذر فصل تقديم الخدمة عن إنتاجها، لهذا فالقرار الخاص باختيار الموقع المناسب للمصرف أو فروعه يعتبر من أهم القرارات التي ينبغي على إدارة المصرف اتخاذها عند تقديم الخدمة المصرفية⁶. وعند توزيع المنتج نحو السوق المستهدف أمام المسوق خياران إما أن يبيع السلعة مباشرة أو أن يبيعها من خلال وسطاء.

¹ محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 283.

² الحداد عوض، "التسويق و استراتيجيات الخدمات المصرفية"، (القاهرة: دار الكتاب الحديث، دط، 2006)، ص 302.

³ زكي خليل المساعد، مرجع سبق ذكره، ص 278.

⁴ عبد الجبار منديل، مرجع سبق ذكره، ص 119.

⁵ Philip Kotler. & Bernard Dubois, op cit, p 496

⁶ الحداد عوض، مرجع سبق ذكره، ص 307.

تعرف الإستراتيجية التوزيعية المصرفية بأنها "كل الجهود التسويقية المبذولة لتوصيل الخدمة المصرفية إلى المستفيدين منها وتحديد القناة أو مجموعة القنوات التي سوف تسلكها هذه الخدمات لتصل إلى المستفيدين بالشكل الملائم وفي الوقت والمكان المناسبين وبما يحقق المنفعة المكانية والزمنية¹".

كما أن نجاح المصرف في تحقيق أهدافه يعتمد بصيغة أساسية على قدرته وكفاءته في بناء أنظمة توزيع فعالة تكون قادرة على توزيع خدماته المصرفية أو توصيلها إلى الزبائن بأقل تكلفة ممكنة وبما يحقق أهداف المصرف على المدى البعيد ويعتمد هذا أساسا على كفاءة مقدمي الخدمة².

- الابتكار والإبداع في التوزيع³:

إن الهدف النهائي من اختيار المؤسسة الخدمية للموقع الجيد وتحديد إستراتيجية التوزيع هو ببساطة القدرة على التوصيل الفعلي للخدمة بكفاءة وفعالية في الوقت المناسب، ولتحقيق هذا الهدف ولمواجهة المنافسة ظهرت ابتكارات وأنواع جديدة للتوزيع، ومن أهم هذه الابتكارات:

- **خدمة العميل Customer Services**: تطبيق بعض المصارف شعارا يتعلق بخدمة العميل توزعه على الموظفين عند التحاقهم بالعمل، مثلا: "الأولوية الأهم لدينا هي تقديم الخدمة المتميزة لعملائنا" وتتعلق هذه خدمة بجميع العوامل والعناصر المؤثرة على عملية جعل الخدمة متاحة للعميل في الوقت والمكان المناسبين.

- **الإنترنت The Internet**: ظهور الشبكة العنكبوتية العالمية Web Wide World ومتصفحات الويب في التسعينات حيث أصبحت المصارف على اتصال بمورديها وموزعيها وعملائها، فقد أصبحت الإنترنت وسيلة اتصال وتوزيع تمكن المصرف من الاتصال بعملائه الحاليين والمتوقعين، بحيث أصبحت المحلات الافتراضية (مواقع الحاسوب) وسيلة للتسوق أو للاستفادة من خدمة عن بعد مما مكن بعض المصارف الاستغناء عن خدمات الوسطاء الشيء الذي مكنها من أن تكون أكثر تحكما في تكاليف التوزيع، يجري توزيع الخدمات المباعة بأساليب كثيرة منها:

¹ وهاب نعمون أستاذ بجامعة قلمة، **النظم المعاصرة لتوزيع الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية مع الإشارة إلى حالة الجزائر**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع، ديسمبر، 2008، الجزائر.

² زكي خليل المساعد، **مرجع سبق ذكره**، ص: 279. (بتصرف)

³ حاجي كريمة، **الإبداع في المزيغ التسويقي**، مذكرة ضمن الحصول على رسالة ماجستير، 2012/2011، ص:ص: 97-100.

- توزيع (تسليم) الخدمات عبر موقع المؤسسة البائعة من خلال الدخول إلى الخدمة المطلوبة عبر كلمة سر يحصل عليها المشتري الإلكتروني بعد أن يدفع الثمن المطلوب من خلال أحد أساليب الدفع على الانترنت.
- توزيع (تسليم) الخدمات بأسلوب التحميل download بعد أن تحصل المؤسسة على الثمن المطلوب.
- التوزيع المختلط (الهجين) **hybrid distribution**: وهو التوزيع الذي يجري جزء منه بصورة إلكترونية على شبكة الانترنت، والجزء الآخر يكون في العالم الواقعي.
- استخدام البريد الإلكتروني في التوزيع **E-MAIL**.
- مركز المكالمات **Call Center**: هي مؤسسات مستقلة أو أقسام داخل المؤسسة تعني بالمكالمات التي يتم إرسالها واستقبالها بالهاتف، والاتصال المباشر بين المؤسسة وعملائها بصورة جيدة⁽¹⁾،
- التسليم الفوري للخدمات **JIT The Sector**: يقوم مقدم الخدمة تطبيق التسليم الفوري "Just in Time dilevery" أي الالتزام بالمواعيد المعطاة للعميل.
- التسويق بالعلاقات **Relationship Marketing**: عندما يحصل العميل على الخدمة حسب طلبه وفي الوقت المناسب، يؤدي هذا إلى بناء علاقة مستمرة بين العميل والمصرف، حيث يعتمد هذا النوع التسويق المباشر الذي يهدف إلى تقليل تكاليف الاتصال بالعملاء مما يدعم الربحية.
- الترخيص والامتياز² **Licensing&Franchising**: الامتياز هو أحد أشكال التعاون التجاري الذي يتم من خلال ترتيبات تعاقدية، يقدم صاحب الامتياز (المرخص) للمرخص له حقوق استخدام هذا الامتياز، حيث يستطيع الحصول على حق استخدام الاسم التجاري والعلامة التجارية للمرخص ووسائل أخرى في التوزيع عند بيع الخدمة أو السلعة، فالمرخص يحدد مفهوم التسويق مقدما بالإضافة إلى أي شروط أخرى يجب على المرخص له الالتزام بتنفيذها، ومقابل هذه الحقوق يدفع المرخص له أجور.

¹ هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص: 369.

² نفس المرجع أعلاه، ص: 371.

المطلب الثاني: ارتباط عملية الإبداع في التوزيع تاريخيا بالإبداع التسويقي.

يقصد بإبداع التوزيع إيجاد طرق وأساليب جديدة في توزيع المنتجات، كما أن الإبداع يتضمن كل أنشطة المنظمة وآلياتها الجديدة والتميزة التي تشترك في تقديم المنتجات للزبائن المستهدفين في السوق، إذ أن تقديم منتج جديد أو مطور إلى السوق يتطلب وجود سلسلة من القنوات التوزيعية من المنتجين والمصنعين إلى السماسرة والموزعين ومثلي المبيعات إلى الزبائن. لذا يجب على المنظمة المبدعة أن تجد منافذ توزيعية إبداعية بدلا من منافذها التقليدية.

وترتبط عملية الإبداع في توزيع المنتجات تاريخيا بالإبداع التسويقي، ويمكن استعراض هذه الفترات الزمنية وما طرأ خلالها من تغيير بعملية التوزيع. وهي كما يلي¹:

- الفترة الزمنية الأولى (1900-1929):

تميزت تلك الفترة بالإبداع في أنظمة التكامل العمودي، وحصول تغيير في أنشطة البيع بالجملة الذي يتم عن طريق تاجر التجزئة. أي أن إيجاد منفذ توزيعي جديد يضاف إلى نفس المنافذ التوزيعية فضلا عن أن سلسلة تخزين المنتجات من قبل الموزع وبائع التجزئة التي كانت تجري من خلال عقد صفقات روتينية، أما قسم خزن المنتجات فيتم عن طريق اندماج سلسلة التخزين لكليهما، وقسم خزن الطلب المقدم بالبريد.

- الفترة الزمنية الثانية (1930-1949):

اتسمت تلك الفترة بالإبداع في التوزيع الذاتي (الخدمة الذاتية) لتاجر التجزئة، إذ تضمن التغيير في العمليات التوزيعية تمثل تمثل بالتقليل في الخدمات المقدمة للزبون من قبل تاجر التجزئة، والسعي وراء البضائع للحصول عليها، كذلك زيادة أنشطة البيع بالجملة التي تتم عن طريق بائع التجزئة.

- الفترة الزمنية الثالثة (1950-1969):

شملت الإبداعات في تلك الفترة أنظمة التسويق المتكاملة تعاقديا بين المصنع وتاجر التجزئة والموزع، وهم الاطراف الرئيسية في عملية توزيع المنتجات. وتضمنت التغييرات زيادة الجهود في كل من التكامل العمودي والأفقي وتربطهما معا، وتحرك المنظمة المبدعة في هذا المجال نحو تعظيم كفاءتها في الجهود التسويقية المبذولة من قبلها بالإبداع في قنواتها التوزيعية.

¹ ناجحة محمد طاهر، الإبداع بالمزيج التسويقي وأثره في تحقيق التفوق التسويقي، دراسة حالة في شركة الوسام لمنهجات الألبان والمواد الغذائية المحدودة كربلاء، 2006، ص-ص: 67-68.

- الفترة الزمنية الرابعة (1970-1989):

في تلك المرحلة ظهر ما يسمى إبداع التوزيع باستعمال أنظمة الإنتاج والتسليم الآني للمنتجات "Just-In-Time" كاستجابة سريعة من قبل أطراف عملية التوزيع (المصنّع، الموزع، التاجر) لطلبات الزبائن بالوقت والكمية الملائمين. وقد حصل تغيير في تلك الفترة تمثل بزيادة التكامل بين أطراف قناة التوزيع بالإضافة للزبون، والتركيز الأولي على الكفاءة في كل من الإنتاج والتوزيع مثلما حدث في الفترة السابقة.

- الفترة الزمنية الخامسة (1990 ولحد الآن):

ركز الإبداع في هذه الفترة ومازال على ادخال التكنولوجيات في القنوات التوزيعية لجميع الأطراف ذات العلاقة. وتم التأكيد على الكفاءة في الإنتاج والتوزيع أيضاً، وبذل الجهود المضنية والكبيرة لتزويد السوق بالمنتجات المطلوبة، كما يتم التحرك باتجاه تحسين كفاءة الجهود الترويجية التي تبذل قبل توزيع المنتجات.

الجدول (3-2): الفترات الزمنية التي صاحبت الإبداع في التوزيع

الفترة الزمنية	الإبداع	تغيير عمليات التوزيع
١٩٢٩-١٩٠٠	- أنظمة التكامل العمودي. - سلسلة تخزين (RD). - قسم تخزين (RD). - محلات الطلب بالبريد (RD)	(١) أنظمة البيع بالجملة المؤداة عن طريق بائع التجزئة. (٢) صفقات روتينية. (٣) اندماج سلسلة التخزين، قسم التخزين، ومحلات الطلب بالبريد.
١٩٤٩-١٩٣٩	- التوزيع الذاتي (R) أو الخدمة الذاتية. - أنظمة التسويق المتكاملة بشكل تعاقدي (MDR)	(١) التقليل في خدمات الزبون المؤداة عن طريق بائع التجزئة، السعي وراء البضائع. (٢) زيادة أنشطة البيع بالجملة المؤداة عن طريق بائع التجزئة.
١٩٦٩-١٩٥٠	- أنظمة التسويق المتكاملة بشكل تعاقدي (MDR)	(١) زيادة الجهود المترابطة في التكامل العمودي والأفقي معاً. (٢) التحرك نحو تعظيم الكفاءة في الجهود التسويقية.
١٩٨٩-١٩٧٠	- JIT (MDR) استجابة سريعة (MDR)	(١) زيادة التكامل بين قناة اللاعبين الثلاثة. (٢) تركيز أولي على الكفاءة في الإنتاج والتوزيع، وجود المنتج والخدمة.
١٩٩٠	- التوزيع الإلكتروني (MDR)	(١) التركيز الآلي أيضاً على الكفاءة في الإنتاج والتوزيع. (٢) الجهود الكبيرة لتحديد وتزويد السوق بالمنتجات المطلوبة. (٣) التحرك نحو تحسين الكفاءة للجهود الترويجية.

الموزع (D) : Distributor، تاجر التجزئة (M) : Manufacturer، المصنّع (R) : Retailer،

المصدر: ناجحة محمد طاهر، الإبداع بالمزيج التسويقي وأثره في تحقيق التفوق التسويقي، دراسة حالة في شركة الوسام لمنتجات الألبان والمواد

يجب على المسوقين أن يبذلوا قصارى جهدهم من أجل ابتداء منافذ وطرق جديدة في توزيع منتجاتهم. وتعتبر "نافذ المفترق" أو مايسمى بـ "Retratil Outlets" هي طريقة جديدة في توزيع المنتجات المتعددة المستويات، وتتم عن طريق توزيع المنتجات التي تحتاج نفس الشروط في توريدها وذلك من خلال عرضها بأشكال مختلفة في الممرات، وضمن فعاليات معينة كوضعها في مجموعة أو ففة على شكل سؤال لمعرفة ردود أفعال الزبائن حاليًا، أما بشأن بائعي المفرق فإنهم يحتاجون إلى مكان واسع لعرض منتجاتهم، والجدير بالذكر أن إيصال منتجات المنظمة إلى زبائنها يجب أن يتم في الوقت والمكان المناسبين، وبالكمية المطلوبة من قبل هؤلاء الزبائن. أي أن يتم تجهيزهم حسب الطلب وبشكل آني. لذلك يجب على المنظمة المبدعة في برنامجها التسويقي أن تصمم قنواتها التوزيعية وفق أنظمة (Just-In-Time) والمتضمنة انتاج وتسليم المنتجات للزبائن بالكميات المطلوبة آنيًا، لتخفيض الأوقات اللازمة للتسليم عن طريق تحليل معالجة الطلب وعمليات التوزيع. إذ أن فلسفة (J.I.T) تعطي فوائد كثيرة للزبون من أهمها ما يأتي¹:

- تحسين طلبات الشراء والاتصالات بين المنظمة وزبائنها.

- تقليل تكلفة الموارد المباشرة وتنمية المدخرات.

- مشاركة المجهزين المفضلين لدى المنظمة في عملية تصميم المنتج مبكرًا.

على إدارة التسويق تقديم برنامج توزيع مناسب و متميز للزبائن كجزء من برنامجها التسويقي المتكامل. وكذلك تقديم المنتجات لهم بتكاليف معقولة. وبناء على ذلك يجب تحديد الجهود والأنشطة اللازمة لتوصيل المنتجات إلى الزبائن وتحديد تكلفتها. إذ أن تكلفة التوزيع الكلية موضحة في المعادلة الآتية:

تكلفة التوزيع الكلية = التكلفة الثابتة للخرن + التكلفة الثابتة + التكلفة المتغيرة الإجمالية + التكلفة الكلية لفقدان المبيعات المحتملة بسبب التأخير العادي في التسليم.

¹ ناجحة محمد طاهر، نفس المرجع السابق، ص-ص: 68-69.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الابتكار والإبداع في التوزيع المصرفي.

I. أهمية الابتكار والإبداع في التوزيع المصرفي:

إن وجود نظام للابتكار والإبداع في التوزيع أمر في غاية الأهمية لأي منظمة تتمكن من إتاحة منتجاتها للمستهلكين لإشباع حاجاتهم، ولأجل تحقيق مبرر وجودها وبالإمكان تعريف أهمية الابتكار والإبداع في التوزيع بمقارنته بعناصر المزيج التسويقي الأخرى، إذ إن له دورا تكامليا ضمن الاستراتيجية التسويقية، فالتوزيع يزود المنظمة بالوسيلة التي تمكنها من تنفيذ استراتيجياتها التسويقية من خلال تحديد كيفية الوصول إلى الأسواق المستهدفة بطريقة مبتكرة، إضافة إلى أنه يربط المنظمة بالمستهلكين.

تظهر أهمية استراتيجية التوزيع من خلال تأثيرها على باقي عناصر المزيج التسويقي من جهة، ومن جهة أخرى يحقق عنصري المنفعة المكانية والزمانية للمنتج، ويؤثر على مستوى الأرباح والمبيعات، نظرا لاسهامه في التأثير على الكلف وتصميم وإدارة النظام التوزيعي من المهمات الصعبة التي تواجه الإدارة نظرا للطبيعة الميكانيكية لهيكل التوزيع وميله نحو التغيير.

II. أهداف الابتكار والإبداع التسويقي في التوزيع:

يهدف الابتكار والإبداع التسويقي في التوزيع إلى الأمور التالية:

- التوسع في تقديم المنتجات بإيصالها إلى سوق جديدة وتحسين المنظمة لسوق منتجاتها عن طريق زيادة عدد منافذ التوزيع.
- تحقيق الاتصال الكفؤ والفعال بين المنظمة وأعضاء القناة التوزيعية والمستهلكين.
- تنمية البحث والتطوير وزيادة فاعلية المفاوضة من خلال معرفة ما يريده المستهلك.
- توفير المنتج في الزمان والمكان المناسبين للمستهلك.
- توفير الدعم من خلال الإدارة الجيدة لقناة التوزيع وتأمين وصول السلع والخدمات للمستهلكين والمستفيدين.
- نقل الملكية من المنتج للمستهلك أو لأعضاء قناة التوزيع.
- الجهود العلمية والتقنية لتلبية احتياجات الأسواق لمنتجات وعمليات جديدة.

المطلب الرابع: قنوات التوزيع المصرفي بين المفهوم التقليدي والمفهوم الحديث.

تطور قنوات التوزيع نتيجة التطورات في البيئة التسويقية، كزيادة حاجات المستهلك والتقدم التكنولوجي، والابتكارات التي أدت جميعها إلى تحسين المنتجات وتقديمها وتسليمها، وقنوات التوزيع هي هياكل كل منظمة تضم المشترين ولبائعين وتمتد الجسور بينهما زمانا ومكانا.

تعتبر المصارف وفروعها من قنوات التوزيع المباشرة التي تتعامل مع المستفيدين، سواء عن طريق الاتصال المباشر مع المصرف، من خلال الإيداعات والسحوبات المالية، أو من خلال أوامر الصرف التي يجرها العملاء المودعون سحباً على رصيدهم أو ودائعهم للإدخار بما عليهم من ديون الآخرين، حيث تعتبر الشيكات القائمة على أساس السحب من الودائع التجارية لدى المصارف أو لدى فروعها، وهذا الأسلوب في التعامل يمكن المصارف من إحلال تعهداتها بالدفع محل النقود، وعند منح القروض، والتسهيلات المصرفية لزبائنها، إلا أن المصارف بدأت تبتكر طرقاً جديدة في التوزيع، مثل التوزيع الآلي للخدمات المصرفية، وهو عبارة عن وحدات التعامل الآلي، والأنظمة التكنولوجية مثل بطاقات الائتمان، والصراف الآلي ATM والخدمات المصرفية الهاتفية، ونقاط البيع والاشتراك بشبكات الأنترنت، والبنك الناطق وغيرها من الأساليب التكنولوجية المتاحة لدى المصارف.

- المفهوم التقليدي لقنوات التوزيع المصرفي:

كانت تنحصر النظرة التقليدية للبنوك في قيامها بوظيفتين أساسيتين هما: قبول جميع أنواع الودائع وتقديم كافة أنواع القروض. وبناء على هذا المنظور الضيق، تعرف قنوات توزيع الخدمات المصرفية على أنها "شبكة الأعمال المصممة لتسليم الخدمات إلى المستهلك النهائي أو المستخدم النهائي".

- المفهوم الحديث لقنوات التوزيع المصرفي¹:

نظراً للتغيرات التي طرأت في نمط سلوك الزبائن من خلال اهتمامهم المتزايد بكل من الزمان والمكان الذي تقدم به الخدمة المصرفية، حيث أشار (Boudris) استناداً إلى تقرير جمعية المصرفيين الأمريكيين (A.B.A) إلى أن 60% من العملاء للبنوك التجارية بالولايات المتحدة الأمريكية يعتبرون أن نظم تسليم الخدمات المصرفية بالوسائل الإلكترونية تعد من المعايير الهامة في انتقائهم للبنوك التي يتعاملون معها، إضافة إلى استياء الزبائن من الانتظار في صفوف أو لمدة طويلة من أجل الحصول على الخدمات التي

¹ عبد الوهاب نعمون، النظم المعاصرة لتوزيع الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية مع الإشارة لحالة الجزائر، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع، ديسمبر 2008، الجزائر.

يحتاجونها. مما جعل المصارف المعاصرة تستجيب تدريجياً للتبادلات في أنماط المستهلكين خاصة خلال العقدان الأخيران من القرن الماضي وبداية القرن الحالي حيث شهد انتشار العديد من قنوات توزيع الخدمات المصرفية الحديثة.

أعيد تعريف المجال الذي تعمل فيه البنوك التجارية على أساس أنها تعمل في سوق الخدمات المالية بصفة عامة وليس فقط الخدمات المصرفية، حيث يتم تقسيم هذا السوق إلى قطاعات سوقية مختلفة بهدف الوصول إلى تحديد دقيق لرغبات كل قطاع بهدف تقديم الخدمة المصرفية بالوسيلة التي تتلاءم معه وللوصول بالخدمة المصرفية إلى هذه القطاعات المستهدفة من أجل يتبنى المفهوم الحديث "مدخل الوصول إلى المستهلك إلى أقصى حد ممكن" (*Customer Outreach Approach*) سواء كان ذلك في مكان عمله أو محل إقامته أو في أي مكان، خلافاً لما كان مطبقاً في الماضي وفقاً للفكر التقليدي لإستراتيجية التوزيع المصرفية الذي يتبنى مدخل انتظار العميل لأن يأتي إلى مبنى البنك للحصول على احتياجاته المصرفية وفقاً لشروط البنك، يمكن القول أن أهم المحاور التي أرتكز عليها المفهوم الحديث لإستراتيجية توزيع الخدمات المصرفية هو إعادته تعريف قنوات التوزيع بهدف تحقيق أقصى درجة من التوفر والملائمة الزمنية والمكانية للخدمة المصرفية، حيث تعتبر أي وسيلة تزيد من درجة ملائمة وتوافر الخدمة بمثابة قناة لتوزيع الخدمة المصرفية وهو ما يطلق عليه "بعملية تمديد المفهوم" (*Expanding the Concept*).

فالمعيار الأساسي في تحديد المفهوم الحديث لقنوات التوزيع المصرفية هو تحقيق الإتاحة والملائمة الزمنية والمكانية للخدمة، وطبقاً لهذا المعيار عرف (Podolski) قنوات التوزيع المصرفية بأنها "أي وسائل تزيد من إتاحة و (أو) ملائمة الخدمة بحيث تؤدي إلى زيادة استخدامها أو العائد من استخدامها يمكن أن تعتبر كمنفذ لتوزيع هذه الخدمة".

ومن أهم مزايا وسائل الدفع الإلكتروني:

- بالنسبة لحاملها : تحقق له مزايا عديدة أهمها سهولة ويسر الإستخدام ، كما تمنحه الأمان بدل حمل النقود الورقية و تفادي السرقة و الضياع ، كما أن لحاملها فرصة الحصول على الإئتمان المجاني لفترات محددة ، كذلك تمكنه من إتمام صفقاته فوراً بمجرد ذكر رقم البطاقة.
- بالنسبة للتاجر : تعد أقوى ضمان لحقوق البائع ، تساهم في زيادة المبيعات كما أنها أزاحت عبء متابعة ديون الزبائن طالما أن العبء يقع على عاتق المصرف و الشركات المصدرة.
- بالنسبة لمصدرها: تعتبر الفوائد و الرسوم و الغرامات من الأرباح التي تحققها المصارف والمؤسسات المالية.

I. البطاقات البنكية (Cards):

تم تعريفها بأنها¹ أداة تكون بإسم بطاقة إقراض، أو بطاقة خدمات مصرفية، أو بطاقة شيك مضمون، أو بطاقة سحب مباشر. وتنقسم البطاقات الإلكترونية البنكية إلى ثلاث أنواع هي :

- بطاقة الدفع (الخصم) (Debit Cards)²:

وهي بطاقات التي تعتمد على وجود أرصدة فعلية للعميل لدى البنك في صورة حسابات جارية تقابل المسحوبات المتوقعة للعميل. تصدرها المصارف أو الشركات التمويل الدولية بناء على وجود أرصدة فعلية للعميل في صورة حسابات جارية تقابل المسحوبات المتوقعة له.

- البطاقات الائتمانية (Credit Cards):

تمتع حد ائتماني متفق عليه مسبقاً (limit pre-set credit) بين البنك والعميل بحيث يمكنه أن يسحب نقداً من أي فرع من فروع البنك المصدر للبطاقة أو من البنوك الأخرى أو المتاجر التي تتعامل بهذه البطاقة في حدود الحد المسموح به. ومن أمثلة هذا النوع من البطاقات بطاقة فيزا (Visa)، بطاقة ماستركارد (Mastercard)، وبطاقة أمريكان اكسبريس (American Express).

- بطاقات الصرف الشهري:

تسدّد بالكامل من قبل العميل للمصرف خلال الشهر الذي تم فيه السحب أي الإئتمان فيها لا يتجاوز شهر.

II. النقود الإلكترونية:

بعد ظهور البطاقات البنكية ظهرت النقود الإلكترونية أو النقود الرقمية والتي هي عبارة عن نقود غير ملموسة تأخذ صورة وحدات إلكترونية تخزن في مكان آمن على الهارد ديسك لجهاز الكمبيوتر الخاص بالعميل يعرف بإسم المحفظة الإلكترونية، ويمكن للعميل استخدام هذه المحفظة في القيام بعمليات البيع أو الشراء أو التحويل.³ وعلى ذلك يمكن تجسيد النقد الإلكتروني في صورتين:

¹ عبد الوهاب إبراهيم أبو سليمان، البطاقات البنكية الإقراضية والسحب المباشر من الرصيد، دار القلم، دمشق 2003، ص: 39.

² وهاب نعمون، مرجع سبق ذكره.

³ فريد النجار، وليد النجار و آخرون، وسائل المدفوعات الإلكترونية، التجارة والأعمال الإلكترونية المتكاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص: 118.

- حامل النقد الإلكتروني **Le Porte – Monnaie Electronique** : يحتوي على برنامج احتياطي نقدي مخزن في البطاقة يسمح بإجراء الدفع للمشتريات الصغيرة.

- النقد الافتراضي **La Monnaie Virtuelle** : برنامج يسمح بإجراء الدفع عبر شيكات الإنترنت

III. الشيكات الإلكترونية:

تعتمد فكرة الشيك الإلكتروني على وجود وسيط لإتمام عملية التخليص المتمثل في المصرف الذي يشترك لديه البائع و المشتري من خلال فتح حساب جاري بالرصيد الخاص بما مع تحديد التوقيع الإلكتروني لكل منهما و تسجيله في قاعدة البيانات لدى المصرف الإلكتروني.¹

IV. البطاقات الذكية:

هي عبارة عن بطاقة بلاستيكية تحتوي على خلية إلكترونية يتم عليها تخزين جميع البيانات الخاصة بحاملها². إن هذا النوع من البطاقات الجديدة يسمح للعميل بإختيار طريقة التعامل سواء كان إئتماني أو دفع فوري.

V. الموزعات الآلية للأوراق النقدية وأجهزة الصراف الآلي (C.D & A.T.M):

عبارة عن وسائل يتمكن المصرف من خلالها تقديم خدماته المصرفية إلى المستهلكين 24/24 سا. توجد في الغالب في الواجهات الأمامية لمبنى المصرف أو في مواقع بعيدة عنه مثل المطارات، الأندية، الجامعات، المراكز التجارية، كل الأماكن التي يراها المصرف ملائمة. هذه الأجهزة تعمل بنظام الوقت الحقيقي (*On-line*) بين مكانها والمركز الرئيسي للشبكة الذي يوجد به الحاسوب الإلكتروني الرئيسي للبنك. ومن هذه الخدمات السحب والإيداع النقدي، الإطلاع على الرصيد، طلب كشف حساب مفصل، تحويل الأموال إلكترونياً.. الخ. ومن أهم قنوات التوزيع الإلكترونية³:

- الصراف الآلي:

¹ معطى الله خير الدين، وسائل المدفوعات الإلكترونية، التجارة والأعمال الإلكترونية المتكاملة والتحويلات الاقتصادية واقع وتحديات، جامعة حسبية بن بوعللي، الشلف، الجزائر يومي 14-15 ديسمبر 2004، مداخلة مقدمة إلى ملتقى المنظومة المصرفية، ص:199.

² طارق عبد العالي حماد، التجارة الإلكترونية، المفاهيم، التجارب، التحديات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص:140.

³ ناظم محمد نوري الشمري، عبد الفتاح زهير العبد اللات، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 29-30.

وهي تلك الآلات التي يمكن نشرها بالأماكن المختلفة سواء بالجدار أو بشكل مستقل، وتكون متصلة بشبكة حاسب المصرف، ويقوم العميل باستخدام بطاقة بلاستيكية أو بطاقة ذكية للحصول على الخدمات المختلفة على الحساب وغيرها من الخدمات دون حاجة اللجوء إلى الفرع.

- نقاط البيع الإلكترونية :

وهي الآلات التي تنتشر لدى المؤسسات التجارية و الخدمية بمختلف أنواعها وأنشطتها، ويمكن للعميل استخدام بطاقات بلاستيكية أو بطاقات ذكية للقيام بأداء مدفوعات من خلال الخضم على حسابه إلكترونياً بتمرير هذه البطاقة داخل هذه الآلات المتصلة إلكترونياً بحاسب المصرف.

- الهاتف المصرفي (Phone Banking):

تم بواسطة اتصال سريع بين المستهلك ورجال البنك، مما يمكن المصرف الوقوف على بعض احتياجات ومتطلبات المستهلكين بصورة أكثر دقة. مثل طلب كشف الحساب ودفتر شيكات، الاستفسار عن الرصيد، تحويل الأموال بين الحسابات، دفع الفواتير،... الخ. و من مميزات هذه القناة أيضاً الحصول على الخدمات الآتية:

- إتاحة الحصول على الخدمة في أي وقت خلال اليوم و خلال الأسبوع.
- بإستطاعة العميل إختيار نغمة الإتصال التي يريد سماعها.
- الحصول على معلومات بخصوص حسابات الودائع، والقروض التي تملكها العميل.

- الصيرفة المنزلية (Home Banking):

بواسطة الاتصال عن بعد بين الحاسوب الإلكتروني الرئيسي الموجود بالمصرف من ناحية وبين الحاسوب الإلكتروني الشخصي للزبون المتصل بمودم وخط اتصال هاتفي، يستطيع العميل الحصول على بعض الخدمات المصرفية كالاستفسار عن الأرصدة، وطلب كشف الحسابات، وبعض الخدمات المالية كدفع الفواتير والتحويل بين حسابات العميل أو إلى حساب عميل آخر.. الخ.

- الخدمات البنكية عبر الهاتف المحمول (Mobile Banking) :

هذا النظام الذي يتيح استخدام الانترنت من خلال الهاتف المحمول حيث يستطيع البنك عرض خدمات مصرفية ومعلوماتية على عملائه. وتعتبر ألمانيا أول دولة تقوم بإدخال هذه الخدمة في العالم، حيث قدم أحد البنوك الألمانية في بداية سنة 2000 هذه الخدمة ليحقق لعملائه الاتصال من خلال الهاتف المحمول بالبنك عن طريق موقع **Yahoo** على الانترنت من أي مكان من العالم¹.

- **التلفزيون الرقمي**²: وهو عبارة عن ربط عبر الأقمار الصناعية بين الجهاز التلفزيون بالمنزل وبين الحاسب المصرف، و بالتالي يمكن الدخول من خلال رقم سري إلى حاسب المصرف أو شبكة الإنترنت، و تنفيذ العمليات المطلوبة، ويعد هذا التلفزيون من أحدث القنوات التي تم ابتكارها، و التي تمكن المصارف من التفاعل مع العملاء في مواقعهم خصوصا في المنزل مع ربات البيوت، لاسيما في حالة عدم توفير جهاز حاسب، ووجدت هذه التقنية رواجاً خصوصا في بريطانيا و في السويد وفرنسا.

VI. التحويل الإلكتروني للأموال عند نقاط البيع (E.F.T.P.O.S):

يعتمد التحويل الإلكتروني للأموال عند نقاط البيع على وجود اتصال عن بعد بين الحاسوب الإلكتروني الرئيسي الموجود في مبنى البنك وبين شاشات طرفية (Terminals) موجودة في محال الشراء وتعمل كأجهزة إدخال وعرض للبيانات من وإلى الحاسوب الإلكتروني، وذلك باستخدام شبكة الهاتف كخطوط ربط بين الحاسوب الإلكتروني والشاشات الطرفية. يمكن هذا النظام المستهلكين من شراء احتياجاتهم من المتاجر المشتركة في هذا النظام، وبدلا من الدفع نقدا أو بواسطة شيك فإنه يستخدم بطاقة دفع يتم إدخالها في جهاز الكتروني معد لهذه الغاية ومن خلاله يتم تحويل المبلغ المطلوب الكترونيا من حساب الزبون إلى حساب البائع. هذا النظام أكثر شيوعا في المصارف الأمريكية والأوروبية وذلك لما يتميز به من سرعة في إنجاز معاملات الزبائن.

VII. بنوك الانترنت (Internet Banking):

أصبحت بنوك الانترنت هي الأعم والأشمل والأيسر والأكثر أهمية في مجال قنوات توزيع الخدمات المصرفية الكترونيا. يتم أداء الخدمات المصرفية من خلال شبكة الانترنت وذلك من خلال ربط البنوك لحاسباتها الإلكترونية على هذه الشبكة، فيتمكن العميل من أي مكان وفي أي وقت الدخول إلى موقع البنك على شبكة الانترنت، ومن خلال استخدام رقم سري شخصي (P.I.N) يمكنه

¹ وهاب نعمون أستاذ بجامعة قالمية، مرجع سبق ذكره.
² ناظم محمد نوري الشمري، عبد الفتاح زهير العبد اللات، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 29-30.

الدخول إلى الحاسوب الإلكتروني الرئيسي للبنك لتنفيذ تعليماته المصرفية وفقا للقواعد المسموح بها والشروط المحددة .ووفقا للعديد من الدراسات العالمية الأمريكية والأوروبية هناك ثلاث صور أساسية للبنوك الالكترونية على شبكة الانترنت وهي:

- الموقع المعلوماتي (Informational Web Site):

وهو المستوى الأول أو الأساسي للمصارف الالكترونية والذي عن طريقه يقوم البنك بالإعلان عن منتجاته وخدماته ونشاطه بصورة عامة.

- الموقع التفاعلي أو الاتصالي (Communicative Web Site):

وهو المستوى الثاني، والذي يسمح بنوع ما من التبادل الاتصالي بين المصرف وعملائه.

- الموقع التبادلي (Transactional Web Site):

وهو المستوى الثالث، حيث تشمل هذه الصورة السماح للعميل بالتعامل مع المصرف في نطاق عريض من الخدمات المصرفية عن بعد من خلال شبكة الانترنت، وبالتالي يصبح موقع خدمات مصرفية فورية.

يصل الاعتماد على الانترنت في التوزيع المصرفي إلى مدى متقدم في حالة ما يعرف بالبنوك الافتراضية (Virtual

banks) وهي التي تقدم خدماتها المصرفية عن طريق الانترنت فقط، فلا وجود لمبنى البنك. وهناك من قسم مصارف الأنترنت إلى

قسمين رئيسيين:

- القسم الأول:

يتعلق بأداء الخدمات المصرفية من خلال شبكة الأنترنت الدولية، حيث يقوم المصرف بربط حواسيبه بالشبكة الدولية، فيتمكن العميل

في أي وقت من أي مكان الدخول لهذه الشبكة بواسطة رقم سري شخصي يربطه بحاسب المصرف لتلبية رغباته المصرفية، وفقا

للقواعد والاشتراطات المسموح بها.

- القسم الثاني:

ويتعلق بالتجارة الإلكترونية والتي تتم عبر شبكة الأنترنت بين بائع ومشتري وكل من مصرفي البائع و المشتري لتسوية مبالغ الصفقة

وتتمثل أنواع التجارة الالكترونية في:

- المعاملات التجارية بين وحدات الأعمال بعضها البعض كالمصارف (B2B) Business To Business وهو النوع الأكثر شيوعاً في الوقت الحالي .
- المعاملات التجارية بين المصرف والعميل Business To Consumer يطلق عليه في التسويق الإلكتروني (B2C)
- المعاملات التجارية بين مؤسسات الأعمال و الحكومة.
- المعاملات التجارية بين المستهلك والحكومة، ويتضمن العديد من الأنشطة أهمها دفع الضرائب إلكترونياً.

المبحث الرابع: سياسة الترويج المصرفي.

يعتبر مرحلة مهمة جدا من مراحل التسويق، ففي هذه المرحلة يتم اظهار المنتج أو الخدمة للمستهلك وعليها يتكون جزء كبير من الصورة الذهنية التي قد يكونها المستهلك عنها.

المطلب الأول: تعريف وأهداف الترويج.

I. تعريف الترويج المصرفي:

يمثل الترويج النظام الاتصالي في عملية التسويق المصرفي، ويقصد بالترويج "كل صور الاتصال، الإقناعي الموجه لتعريف الزبون بالخدمات التي تتناسب مع حاجاته ورغباته وتعرفه بالمصرف" والزبون يقوم باختيار الخدمات الملائمة لحاجاته ورغباته التي تتوفر فيها الجودة والسعر الملائم لقدرته الشرائية وتتضمن منفعة في الأجل القصير والطويل¹.

ويعرف الترويج على أنه جميع الجهود التسويقية والأساليب الشخصية والغير الشخصية لإخبار الزبون بالمعلومات الخاصة بالخدمة المصرفية، وشرح مزاياها وخصائصها وكيفية الاستفادة منها ومحاولة إقناعهم بالتعامل مع المصرف وطبقا لهذا فإن عملية الترويج تقوم على ما يلي:²

- عملية إتصال بين المصرف وعملائه حيث يقوم الترويج بنقل المعلومات عن الخدمة.
 - التأثير على العملاء لتكوين إيجابى عن المصرف وخدماته المقدمة حتى يقبلوا على شراء خدماته.
 - يتناول الترويج جانبي الخدمات المصرفية المقدمة، إضافة إلى تكوين صورة ذهنية جيدة عن المصرف.
- إدًا فالترويج الفعال يكون له أثر فعال على دفع الزبائن المرتقبين إلى التعامل مع المصرف عبر مراحل مختلفة يطلق عليها الهرم الترويجي والشكل التالي يوضح تلك المراحل.³

¹ بلالي عبد النبي، دور التسويق الداخلى فى تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن (دراسة عينة من البنوك الجزائرية: -BADR-

(BDL- BNA)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، 2010، ص: 12.

² بدير حداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، الطبعة الاولى، القاهرة، 1999، ص: 251.

³ جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص: 302-303.

الشكل (3-3): الهرم الترويجي (مراحل التعامل)



المصدر : حاسم الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف ، مرجع سابق ، ص ص 302 .

وهناك ثلاثة أبعاد رئيسية لأي عملية ترويجية وهي:

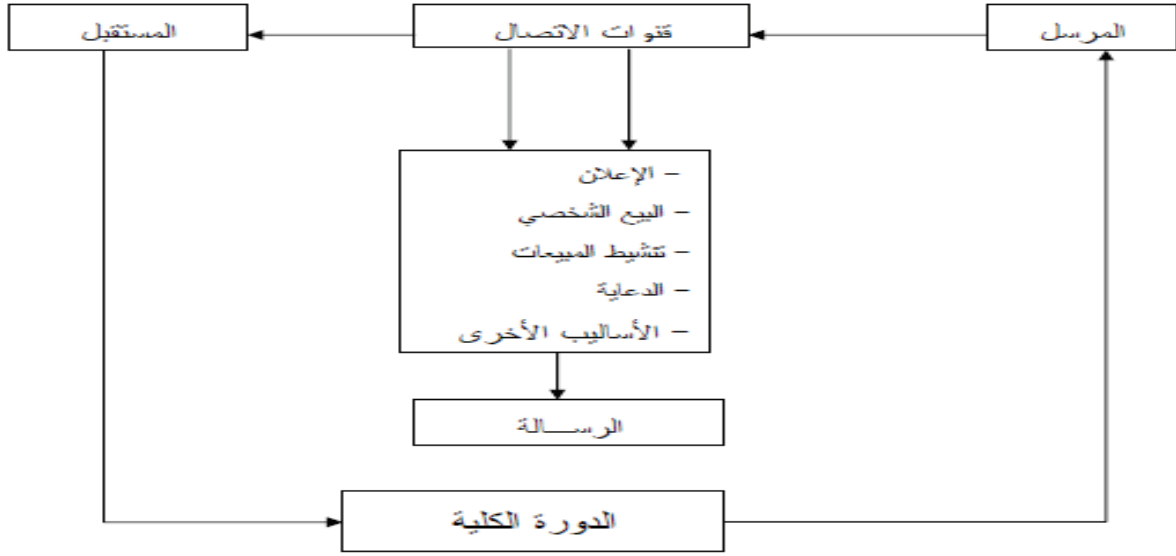
- الترويج يمثل عمليات اتصال تنطوي على محاولات إقناع الزبائن من أجل إحداث استجابات سلوكية معينة؛
- النشاط الترويجي عملية مصممة وهادفة لتحقيق غايات محددة يرغب فيها المروج؛
- إن الترويج لا يعتمد على أساليب الإقناع القصورية وإنما يعتمد على أساليب التأثير الذهني.

على الرغم أن الخدمة لا تلمس ولا تخزن، وعليه فالترويج عنها قد يبدو صعبا، إلا أن الخدمة المصرفية مثلها مثل الخدمات الأخرى يمكن إظهارها عن طريق الوسائل المقدمة للخدمة، أو من خلال النتائج والمنافع المتحققة من الخدمة، سواء كان ذلك عن طريق ما يديه الأفراد أو ما ظهرت عليه النتائج أو ما يمكن كتابته بأرقام وحقائق كلها تجسد الحالة اللامرئية وجعلها حالة يمكن تفهمها ودراستها،¹ والرسائل الإعلانية يفترض أن تتسم بثلاث أساسية هي أن تكتسب انتباه الفرد؛ أن تكون الرسالة مفهومة من المرسل والمستلم لها؛ أن تثير حاجات الفرد.

¹ تيسبير العجارمة، التسويق المصرفي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص: 228.

والاتصالات عادة ما تبدأ من المصدر أي المصرف ذاته أو الوكالة الإعلانية (المستلم) مجموعة من الزبائن أو الجمهور والتي تتسلم الرسائل الإعلانية هذه، ومن ثم تفسيرها أو ترجمتها على نحو واضح وهذه العملية تتحقق من خلال الشبكة الترويجية كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (3-4): الشبكة الترويجية



المصدر: تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، ص: 229.

يتبين لنا من خلال الشكل أن المصرف المرسل يقوم بالتعريف بالخدمات الحالية والمرتبقة التي يقدمها، وتوضيح خصائصها ومجالات الإبداع فيها، بالإضافة إلى تعريف الجمهور كيفية الحصول عليها، عن طريق قنوات الاتصال الإعلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، الدعاية، أساليب أخرى، ويجب أن يتضمن هذا النظام على التغذية العكسية من السوق بغرض تكييف وتعديل الخطط والبرامج الترويجية بما يتناسب وتلبية حاجات ورغبات الزبائن.

II. أهداف الترويج¹:

يمكن تحديد أهداف الترويج في أهداف عامة وأخرى خاصة. وتتمثل الأهداف العامة للترويج فيما يلي:

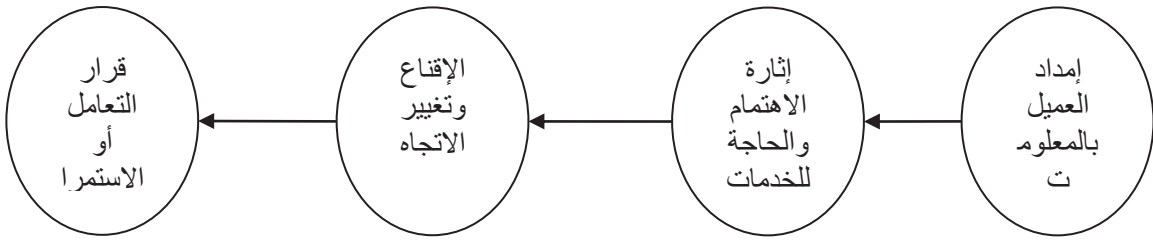
- امداد العملاء الحاليين والمرتبين بالمعلومات عن خدمات المصرف.
- إثارة إهتمام العملاء بهذه الخدمات وحثهم على طلبها.

¹ صباح محمد أبو تاية، التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 115.

- تغيير اتجاه العملاء، والتأثير عليهم لتفضيل الخدمة واتخاذ قرار بشراء الخدمة أو الاستمرار في استعمالها.
- التمييز بين المنتجات وإظهار قيمتها ومنافعها.
- تحقيق الاستقرار في المبيعات.

تتسلسل هذه الأهداف من حيث مفعولها وتأثيرها على العميل بحيث تؤدي إلى اتخاذ قرار التعامل ومن ثم زيادة المبيعات وهو الهدف الرئيسي للترويج، على النحو الذي يوضحه الشكل التالي:

الشكل (3-5): أهداف الترويج



المصدر: صباح محمد أبو تاية، التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 115.

المطلب الثاني: استراتيجيات الابتكار والإبداع التسويقي في مجال ترويج والعوامل المؤثرة فيها.

بإمكان المصرف أن يقوم بقياس فاعلية ترويجه لمبيعاته المبتكرة أو التي قد أبدع فيها من خلال ثلاث طرق، هي كالتالي¹:

- مقارنة مبيعات ما قبل الابتكار والإبداع في الترويج مع بيانات مبيعات ما بعد الترويج، حيث تبرز احتمالات كون الترويج ربما قد أخذ من حصص المنافسين في السوق لاجتذاب المستهلكين، وربما يكون قد استقطب من حاول تجريب المنتج فقط، وربما يكون جهد الترويج قد غير وقت الطلب فقط.
- إجراء مسوحات المستهلك لتقييم معرفة الذين يتذكرون الترويج ورأيهم فيه وهل استفادوا منه ومدى تأثيره في سلوكهم، وتجربة المستهلك مع المنتج.
- متابعة تأثير الحوافز المنشطة، ويمكن استخدام بيانات المسح للتبع إذا ما دفعت المحفزات أشخاصا أكثر لشراء المنتج وكذلك بمراد بيانات الإيرادات لعامين متتابعين.

¹ عطا الله فهد سرحان، مرجع سبق ذكره، ص: 72.

I. استراتيجيات الابتكار والإبداع التسويقي في الترويج:

لتنسيق الجهود من قبل المصرف يجب بناء استراتيجية للإبداع التسويقي في الترويج، تستند للأهداف التسويق التي

يرغب في تحقيقها المصرف. والاستراتيجيات هي:

- استراتيجية الدفع¹ push strategy:

تقوم هذه الاستراتيجية على أساس كون المنتج يركز جهوده في الإتصال بالمخطة المالية له عن طريق وسائل الإتصال المباشرة أو من خلال الوسطاء (وكلاء البيع) أو مندوبي المبيعات، الذين يقومون بدورهم بالإتصال بالمستهلك النهائي. ومعنى كل هذا أن المصرف من خلال هذه الاستراتيجية يقوم بالتركيز على كل عناصر المزيج الترويجي للفت انتباه العميل للخدمة المصرفية ودفعتها بقوة من خلال قنوات التوزيع حتى تصل إلى العميل.

- استراتيجية السحب أو الجذب pull strategy:

تقوم هذه الاستراتيجية على فكرة حث المستهلك للاقبال على الخدمة من خلال الضغط عليه، فالمصرف يقوم بجذب العملاء من خلال الحملات الترويجية عن الخدمات والمنتجات والمنافع التي يقدمها للعملاء، وبخاصة في ما يتعلق بالمنتجات الجديدة والمطورة المطروحة في السوق². وبالتالي تؤثر عليهم وتجذبهم من خلال الوسائل الترويجية.

- استراتيجية الضغط³ hard sell strategy:

يعتمد المصرف بموجبها الأسلوب المكثف في الإقناع من خلال تعريف المستهلكين بالمنافع الحقيقية لمنتجاتها.

- استراتيجية اختيار وسائل الإعلان⁴:

من خلال هذه الاستراتيجية يتم اختيار قنوات الاتصال، مثل الجرائد، المجلات والتلفزيون،... إلخ. بهدف نقل الزبائن من حالة عدم الادراك إلى حالة ادراك المنتج أو الخدمة حيث يقوم أخيراً بالشراء.

¹ ثامر البكري، إدارة التسويق، الطبعة الرابعة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 299.

² ثامر البكري، إدارة التسويق، المرجع السابق، ص: 300.

³ فهد عطا الله سرحان، مرجع سبق ذكره، ص: 74.

⁴ نفس المرجع أعلاه، ص: 75.

- استراتيجية محتوى الإعلان:

وذلك من خلال تصميم محتويات الإعلان، بهدف تحويل الوسائل الخاصة بالمنتج أو الخدمة كجزء سوقي مهم. ويتطلب هذا حذف الضوضاء لكي تكون الرسالة واضحة، الأخذ بعين الاعتبار مصداقية الوسائل وموازنة محتوى الرسالة مع ردود أفعال الزبائن، تكرار الرسالة من أجل الوصول إلى تحويل الرسائل المرغوبة بطريقة مناسبة للمستمعين المستهدفين.

- استراتيجية البيع الشخصي:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى محاولة تحريك الزبائن إلى مرحلة الشراء باستخدام الاتصال المباشر وجها لوجه. ولتقييم كفاءة المصرف وأثر الأنشطة الترويجية يقوم المسؤولون باستمرار بمراجعة السجلات واسترجاع المعلومات بهدف التعرف على كمية الخدمات المقدمة وغيرها من المعلومات، وفي نهاية كل عام يقوم المسؤولون بمراجعة نشاط المصرف، وكل فرع من فروعها على حدى، بهدف تقييم ومقارنة إذا ما تم تنفيذ ما خطط له. ولذلك فإنه من الضروري للمصارف الابتكار والإبداع في الوسائل الترويجية المستخدمة بهدف تعريف العملاء وجذبهم نحو الخدمات والمنتجات التي تقدمها المصارف.

كما تختلف أهمية هذه الابتكارات والإبداعات في الوسائل الترويجية باختلاف المرحلة التي يمر بها العميل للتعامل مع الخدمة المصرفية، ففي مرحلة تعريف بخدمات المصرف يكون الإعلان أكثر فعالية، ويؤدي دوراً رئيسياً في عملية قرار التعامل، وفي مرحلة الاقناع والحث على التعامل، يكون البيع الشخصي أكثر أهمية واقناع للعملاء بالتعامل مع المصرف وخدماته المبتكرة.

II. العوامل المؤثرة في استراتيجيات الابتكار والإبداع التسويقي في الترويج:

لبناء استراتيجية الترويج يجب على المصرف دراسة العوامل المؤثرة في بناء هذه الاستراتيجية. ونوجز هذه العوامل في :

- التخصيصات المالية المتاحة¹:

ويقصد بها حجم الميزانية المخصصة للأنشطة الترويجية المختلفة، ونقص هذه الميزانية يدل على تقليص الأنشطة الترويجية بشكل يجعلها أقل فعالية وتأثير. فالمصارف محدودة الموارد تعتمد البيع الشخصي والدعاية في ترويج خدماتها، لكونها أقل تكلفة من بقية عناصر الترويج الأخرى في إيصال رسالتها إلى المستفيد.

¹ تامر البكري، إدارة التسويق، الطبعة الرابعة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 303.

- نوع المنتج¹:

لكل منتج خصائص معينة تؤدي دوراً كبيراً في تحديد المستهلكين الحاليين والمحتملين، فالمنتجات التي تشتري على الدوافع العاطفية تروج لها المنظمة بطريقة واسعة الانتشار، أما المنتجات الصناعية فتكون الجهود عن طريق البيع الشخصي. ومنه السياسة الترويجية ترسم على أساس المنتج.

- دورة حياة المنتج²:

المنتج أو الخدمة عندما يكون في مرحلة التقديم فهو بحاجة إلى جهد ترويجي لتثبيت وجوده في السوق، وبعتماد كثافة ترويجية في الأساليب المعتمدة في كل مرحلة بما يتوافق مع طبيعة المنافسة القائمة وحدود تأثير المرحلة على العوائد والكلف المتحقق فيها. والجدول التالي يبين أثر مراحل دورة حياة المنتج في استراتيجيات الابتكار والإبداع الترويجي.

الجدول (3-3): أثر مراحل دورة حياة المنتج في استراتيجيات الابتكار والإبداع الترويجي

إستراتيجيات الترويج	مراحل الحياة
إيجاد طلب أولي على المنتج : إعلان تعريفي/ بيع شخصي	مرحلة التقديم
تحقيق أكبر قدر ممكن من المبيعات	مرحلة النمو
تحقيق التوازن بين عناصر المزيج الترويجي للمحافظة على مستوى معين من المبيعات	مرحلة النضوج
تخفيض تكاليف الترويج والتركيز على جهود البيع الشخصي وتنشيط المبيعات بدلاً من الإعلان	مرحلة الإنحدار

المصدر: عطا الله فهد سرحان، مرجع سبق ذكره، ص: 73.

من خلال الجدول نلاحظ أنه كل مرحلة من المراحل التي تمر بها الخدمة تتطلب مزيج ترويجي معين، ففي مرحلة التقديم تحتاج الخدمة للإعلان بشكل واسع، إضافة للبيع الشخصي لتنشيط التعامل. أما في الرحلة الثانية أي مرحلة النضج أين تشتد المنافسة مع المنافسين في السوق المصرفية، فيجب تنشيط التعامل من خلال العلاقات العامة للحفاظ على الزبائن وولائهم، وذلك من خلال تمييز الخدمة. أما في المرحلة الثالثة ألا وهي مرحلة التدهور فينحتم هنا التركيز على جهود البيع الشخصي بشكل أكثر من باقي عناصر المزيج

¹ عطا الله فهد سرحان، ص: 73.
² تامر البكري، إدارة التسويق، الطبعة الرابعة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 303.

الترويجي الأخرى. فالبيع الشخصي¹ في هذه المرحلة يساعد المصرف على الحصول على معلومات تمكنه من مواجهة المنافسة، مما يساهم في طرح الخدمات الجديدة وتطويرها.

- طبيعة المنافسة السائدة²:

حيث تقوم المؤسسات المتنافسة بإظهار الميزة التنافسية لخدماتها من خلال الإعلان، وبعض أشكال تنشيط المبيعات، وتفعيل اتصالات الكلمة المنطوقة بالخصوص، ويعتمد المزيج الترويجي للمؤسسات العاملة في أوضاع المؤسسة المنافسة الكاملة على استخدام الإعلان المقارن³، وإتباع استراتيجيات خفض الأسعار الموجهة للوسطاء والمستهلكين المستهدفين أيضا لتأكيد الميزة التنافسية.

- طبيعة المستهدفين من العملاء:

أي طبيعة الزبون، حيث تتأثر عملية اختيار المزيج الترويجي بخصائص المستفيد كدرجة ثقافته حيث أن الثقافة السائدة في المجتمع تؤثر في إعداد الرسالة الترويجية، وتحديد عناصرها بالشكل المفهوم للعميل، ومستوى تعليمه ودرجة تأثره بالعادات والتقاليد حيث يجب تجنب الإشارة المضادة لطبيعة العميل.

المطلب الثالث: الإبداع والابتكار في الإعلان المصرفي.

يرتكز على القيام بدراسات وبحوث تسويقية واستخلاص النتائج مما يفيد في إعداد وتنفيذ البرنامج الإعلاني، والتخطيط السليم للحملات الإعلانية، واختيار وسيلة الإعلان السليمة، وتصميم الرسالة الإعلانية بالشكل المناسب، وتحديد الأسلوب الإعلاني الذي سيتم الاعتماد عليه في صياغة الرسالة الإعلانية إلى جانب توفير المتخصصين من ذوي الكفاءة في مجالات الإعلان مع مراعاة الصدق والأمانة في التعبير عن خصائص ومواصفات الخدمة المصرفية³. وتتمثل وسائل الإعلان في الصحف والمجلات والتلفزيون والسينما، الإذاعة والملصقات واللوحات المضئية... إلخ.

- أنواع الإعلان: يمكن تقسيم الإعلان إلى ما يلي⁴:

- الإعلان المكتف:

¹ الصمعيدي محمود يوسف وردينة عثمان، مرجع سبق ذكره، ص: 312.

² كريمة حاجي، مرجع سبق ذكره، ص: 82.

* الإعلان المقارن يقصد به إجراء مقارنة تحليلية لمزايا المنتجات المنافسة بالمقارنة مع المزايا العديدة التي يتميز بها المنتج موضوع الاهتمام.

³ عبد المطلب عبد الحميد، البنوك الشاملة عملياتها وإدارتها، دار الجامعية، الإسكندرية 2000، ص: 206.

⁴ محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 176-178.

يتميز بالإلحاح والضغط و بالتكرار والإنتشار في كافة وسائل الإعلان، ومن ثم لا يترك العميل أو الزبون فرصة لتجاهله بل يتحتم عليه الاستجابة والتعامل مع المصرف.

- الإعلان الانتقائي:

يخاطب شريحة معينة من العملاء، من خلال دراسة الخصائص والمواصفات التي تميزهم، لتصميم الرسالة واختيار الوسيلة الاتصالية الأكثر فعالية.

- الإعلان الحي المنتقل:

وهو إعلان قائم على عملية المخالطة والمعاشية الكاملة للعميل الحالي والمرقب، ويتم إيصال الرسالة الإعلانية بشكل غير مباشر، ومثال على ذلك وضع شعار المصرف على ملابس أعضاء فريق رياضي سيشجعه العميل.

- الإعلان الواعد:

يستمد خصوصيته من كونه باعث للتفاؤل والأمل الذي يسعى إليه العميل في المستقبل، ويعجز بمفرده عن تحقيقه فيتحول المصرف إلى وسيلة لتحقيقه أو جعله ممكنا . كمشاريع الإسكان المصرفي.

- الإعلان الشامل:

وهو إعلان عام عن المصرف يشمل كافة ما يقدمه من خدمات وأنشطة، وقد يكون تقريرا ماليا عن المصرف يتم الإعلان عنه بصورة دورية متكررة ، وأهم صوره الكتاب الدوري الذي يصدره المصرف عن أعماله وخدماته وفروعه ومركزه المالي ونتائج أنشطته.

- الابتكار في الإعلان:

لكي يقوم المصرف أو المنظمة بشكل عام بالابتكار والإبداع في الإعلان، يجيب عليه التقيد بالنقاط التالية:

- عندما يقوم المصرف بتصميم إعلان مبتكر للمنتج الجديد يجب عليه إبراز الجديد في المنتج لاقناع المستهلك، فلإعلان دورا أساسيا في هذه العملية، ولكن الإعلان المبتكر يدعم ويزيد من فعاليتها بشكل خاص.

- يقوم المصرف من خلال الابتكار والإبداع في مجال الإعلان بجذب إنتباه المستهلك وإثارة إهتمامه بما يتضمنه، ما يساهم في تحقيق الفعالية المأمولة منه.¹ فيعتبر الإنتباه وإثارة الإهتمام خطويتين أساسيتين من عناصر نموذج "ايدا" « AIDA » الذي يستخدم لقياس فعالية الإعلان، وهو اختصار لـ (جذب الإنتباه: Attention. إثارة الإهتمام: Interest. إيجاد الرغبة: Desire. التصرف: Action). ولكن قبل تعميم استخدام الإعلان يجب على المصرف اختباره، ففي حالة فشله، ينتقل المصرف إلى إعلان مبتكر آخر.
- الابتكار في العنوان الرئيسي للإعلان، يجزم معظم خبراء تصميم الإعلان أن نجاح او فشل الإعلان يتوقف على فعالية العنوان، لأنه عند قرائته أو سماعه يحدث تأثيرا مباشرا وسريعا من خلال تركيز إهتمام المتلقي على أهم الأفكار الواردة في الإعلان.²
- المنتج المبتكر يؤدي إلى سهوله الإعلان عنه، وإلى سهولة التوصل إلى فكرة مبتكرة للإعلان عنه.³
- الاسم التجاري للمنتج trade name يكون فعالا إذا كان يدل على طبيعة المنتج، وإذا كان مبتكرا كذلك.
- الاستفادة القصوى من إمكانيات التلفاز السمع بصرية Audio-Visual والحركة بالشكل الذي يساعد في إحداث التأثير المطلوب من الرسالة الإعلانية.
- استخدام روح الدعابة والمرح بشكل مبتكر في الإعلانات أي استخدام الحس الكوميدي في الإعلانات حيث أن هذا يمكن أن يجذب انتباه الشخص الذي يتعرض له ويشير اهتمامه.
- يكتسي إثارة الفضول دورا أساسيا في فعالية الرسالة الإعلانية بحيث يجلب اهتمام العميل.
- استخدام المفاجأة أو الأحداث غير المتوقعة بشكل مبتكر في حدود معقولة يعطي أثرا ايجابيا للإعلان.
- ضرورة أن يأخذ الإعلان الابتكاري في الاعتبار القيم الاجتماعية والأخلاقية السائدة في المجتمع الذي يتم استخدامه فيه ، حتى ولو كان الابتكار يبدو أنه سيحقق أثر غير عادي على فعالية الإعلان.
- تجنب الإعلان الابتكاري الذي يسيء إلى المنافسين بشكل أو بآخر.

¹ حافظ نعيم أبو جمعة، ص: 123.

² بشير العلق، الإبداع والابتكارية في الإعلان مدخل تطبيقي، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2010، ص:ص: 166-167.

³ حافظ نعيم أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص:ص: 202-209.

المطلب الرابع: الإبداع والابتكار في باقي عناصر المزيج الترويجي المصرفي.

يكون عن طريق:

1- البيع الشخصي :

يمثل البيع الشخصي أحد العناصر الأساسية في المزيج الترويجي لأي مصرف،¹ يقوم هذا النظام على إعداد الموظفين الذين يتعاملون مع الجمهور إعداداً جيداً، ويقوم رجل البيع بالتعرف على حاجة الزبون ومشكلاته، وإمكانية إشباعها وحل تلك المشكلات وتقديم الرأي والنصيحة له.

إن طبيعة وظيفة رجل أو مندوب البيع تكمن في أنه واجهه المصرف أمام الغير، ويتوقف نجاح عملية البيع وتحسين صورة وسمعة المصرف وخلق انطباع جيد في ذهن الزبائن على مهاراته وقدراته، كما أن له أهمية كبيرة في التعرف على احتياجات السوق والزبائن وبيع الخدمات المصرفية، إن الأطراف الذين يتعامل معهم مندوب البيع تتمثل فيما يلي:

- المصرف: من حيث سياساته وأهدافه وخططه البيعية.
 - الزبائن: حيث يقوم بتنفيذ وظيفة البيع والترويج للزبائن الحاليين والمرتقبين.
 - المنافسون: حيث يتعرف على سياساتهم ونقاط قوتهم وضعفهم.
 - المحيط السوقي: يجب عليه أن يدرك جميع الظروف، لأنها تؤثر عليه خلال قيامه بوظيفته.
- ومن هنا فإن واجبات مندوب البيع تتعدد وتشكل ما يلي:
- المساهمة في إعداد تقديرات المبيعات من الخدمة المصرفية في المصرف.
 - تحديد أهداف البيع عن الفترات القادمة.
 - القيام بمقابلة الزبائن والاتصال بهم لبيع خدمات المصرف.
 - توفير المعلومات الكافية عن المنافسين والزبائن.
 - المساهمة في تطوير خدمات المصرف.

¹ جمعي عماري، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي، واقع وتحديات، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2004.

مقومات رجل البيع الناجح تتضمن مجموعة من الخصائص والمقومات المعينة التي يجب توافرها في مندوب أو رجل البيع الناجح

منها:

- ضرورة تفهم رجل البيع لطبيعة وأهمية وظيفة البيع في المصرف.
- ضرورة إلمامه بالمعلومات عن الزبائن والخدمات وظروف العمل الداخلية في المصرف.
- ضرورة توافر صفات ومقومات شخصية، كالولاء للمصرف وخدماته التي يقدمها، الثقة بالنفس، المظهر الجيد، الحماس والإخلاص في العمل، قدرته على التفاوض والإقناع والشخصية الجذابة و الإلمام بالأساليب المختلفة لفن البيع، القدرة على التعرف على حاجات الزبائن، باعتبار رجل البيع عنصر هام في نظام المعلومات التسويقية يتحتم عليه التركيز على العميل ثم على المنتج.¹ فإن للخدمة المصرفية طبيعة خاصة.

- الابتكار في البيع الشخصي:

- تلجأ المؤسسة إلى عدة أساليب ابتكارية تقلل من تكاليف وحجم فرق البيع الشخصي منها ما يلي:²
- زيادة فريق المبيعات في الداخل بالنسبة إلى فريق المبيعات في الخارج، حيث أدركت المنظمات ضرورة التوسع في عملية التسويق بالهاتف لتغطي عملاء أكثر. والذي يفضل العديد منهم التعامل مع رجال البيع عبر الهاتف على التعامل معه شخصيا، فكلما تقبل رجال البيع والعملاء التعامل بالتجارة الالكترونية كلما انخفضت تكاليف البيع الشخصي.
 - البيع عن طريق الموزعين، إذ تعين المنظمة التي تسعى وراء تغطية سريعة للسوق القومي موزعين لمنتجاتها والذين لهم فرقهم الخاصة من مندوبي المبيعات ولكن مع نمو حجم أعمال المنظمة تكتشف عمليا أنه أمر أكثر اقتصاديا إذا ما شكلت مبيعات خاصة بها.
 - ميكنة البيع، فقد يتم التخلي عن بعض مكاتب البيع وتعويضها بجهاز كمبيوتر متنقل لرجال البيع.
 - تزيد إنتاجية رجال البيع بعدم وجود ضغوطات الإشراف المباشر من خلال مدير المبيعات ومن خلال تخصص كل منهم بمجالات معينة.

¹ Lambin J-J. et Chumpitaz R, **Marketing stratégique et opérationnel: du marketing à l'orientation marché**, 5ème ed, Paris, DUNOD. (2002), p-p : 433- 434.

² سامية لحول، **التسويق والمزايا التنافسية، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء الجزائر**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2007/2008، ص: 254.

2- النشر:

يعتبر النشر وسيلة إتصالية ناجحة لما يحدثه من تأثير على الزبائن فهو يمثل دعاية غير مباشرة للمصرف تولد إيضاح جيد وتكون صورة ذهنية للمصرف لدى الجمهور. ومن أهم خصائصه.¹

— إن النشر وسيلة تتمتع بثقة عالية من الجمهور فالمتعاملين مع المصرف ينظرون للمعلومات والأخبار المنشورة بأنها على درجة عالية من المصداقية وأنها حقائق وليست دعاية لمصرف ما أو لجهة معينة.

— غالبا ما يقوم بصياغة وتنفيذ الأخبار المحرر الإعلامي أو محدودو الأخبار في الوسيلة الإعلامية وليس المصرف.

— يمتاز النشر عن الإعلان أنه يصل إلى أكبر عدد ممكن من الجمهور وأنه يترك أثرا كبيرا وأعمق من الإعلان.

— إن نجاح المصرفي في الاستفادة من نشاط النشر كأداة ترويجية يتطلب توافر الأتي:²

— المعلومات: يشترط أن تكون المعلومات المراد نشرها حقيقة صادقة وحديثة .

— الإقناع : ويقصد به إقناع رجل الإعلام سواء أكان محررا في صحيفة أم مذيعا في الإذاعة أو التلفزيون بأهمية الخبر

والمعلومات التي يتلقاها من المصرف ، والتي تتضمن إعلاما عن المزيج الخدمي الذي يقدمه المصرف.

— الابتكار والإبداع في النشر:³

تقوم المنظمة بالابتكار والإبداع التسويقي في مجال النشر، وعادة يجب أن يتطلب ذلك حقائق لأنه على شكل خبر،

فالابتكار والإبداع التسويقي يكون في اختيار الوقت المناسب للنشر، وكذلك الوسيلة المناسبة للنشر من أجل ضمان وصولها

للمستهلكين في الوقت المناسب من أجل اختيار ما يتم بهدف التأثير على المستهلكين الذين يتعاملون مع النظام. كذلك فإن الابتكار

يمكن أن يكون في الوسائل التي يعتمد عليها في كسب وسائل الإعلان واسعة الانتشار mass media وتكوين علاقة طيبة مع

المسؤولين والعاملين بها، بحيث يكون النشر في صالح لمنظمة. كما أن الابتكار في النشر يرتبط بصفة أساسية بالابتكار في الممارسات

التسويقية، واختيار ما يتم نشره، ومتى وأين نشره.

3- تنشيط المبيعات :

¹ محمود جاسم الصميدعي ، مرجع سبق ذكره، ص: 308.

² محسن أحمد الحضري، مرجع سبق ذكره، ص: 196-197.

³ حافظ نعيم أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص: 214.

يقصد بتنشيط المبيعات كافة الأنشطة الترويجية الأخرى بخلاف البيع الشخصي والإعلان والنشر التي من شأنها حث

المستهلك والموزع على طلب المنتج والتعامل به.¹ وهناك عدة أساليب تستخدم في تنشيط المبيعات منها:

- تخفيض الأسعار في حالة تذبذب الطلب على الخدمات المصرفية.
- الهدايا التذكارية: تساهم في تعميق الثقة بين المصرف وعملائه من خلال قيام المصرف بتوزيع الهدايا التذكارية التي تحمل إسم المصرف أو شعاره.
- المسابقات والحوافز: يتم إجراء مسابقات يخصص لها جوائز ضخمة تغري الزبائن على التعامل مع المصرف.
- الابتكار في تنشيط المبيعات:

يعد تنشيط المبيعات مجالاً خصباً للابتكار في التسويق، وتحاول المنظمات جاهدة أن تأتي بوسائل مبتكرة فيه، بحيث تتميز عن غيرها وتحقق الهدف المرجو منه، وهناك بعض طرق للتسعير لها أثر على تنشيط المبيعات، بل تعتبر أدوات أساسية لذلك، وبالإضافة إلى تلك الوسائل المتعلقة بالسعر، هناك أكثر من وسيلة مبتكرة يمكن أن يتم اللجوء إليها في تنشيط المبيعات، ومنها:²

- تحفيز المستخدم المتكرر، حيث يتم مكافأة العميل الذي يقوم بتكرار الشراء لمنتوج معين، مما يؤدي إلى الولاء من قبل العميل للتعامل مع منظمة معينة وعادة ما تستخدم هذه الوسيلة بواسطة المنظمات الخدمية.
- المسابقات والألعاب، حيث يتنافس المستهلكون للحصول على جوائز تعتمد على مهاراتهم التحليلية أو الإبداعية، وزيادة تكرار تعرض المستهلكين لرسائل ترويجية.
- أسرار الرعاية الفعالة، إذ يجب تطوير تفكير جديد حول أفضل استخدام للرعاية وخاصة الرياضية لرفع المبيعات بفعالية، وتعزيز التفضيل للمستهلك بالمشاركة التجارية.

4 - الابتكار في العلاقات العامة:

¹ عمرو خير الدين، التسويق المفاهيم والاستراتيجيات، مكتبة عين الشمس، القاهرة 1997، ص: 386.

² سامية لحول، مرجع سبق ذكره، ص: 255.

يرتبط بالدرجة الأولى بممارسات تسويقية أو إدارية بشكل عام، والتي قد تكون مبتكرة بحيث تحدث التأثير المطلوب في الجماهير المختلفة التي تتعامل مع المؤسسة، كما أن الابتكار في هذا المجال يمكن أن يكون في الوسائل التي يتم الاعتماد عليها لكسب وسائل الإعلان واسعة الانتشار Mass Media وتكوين علاقات طيبة مع المسؤولين والعاملين بها.

- من بين هذه الوسائل التي يجب استخدامها في العلاقات العامة:¹
- توجيه الدعوة لمسئول كبير بالدولة لحضور حفل افتتاح فرع جديد للمصرف، أو بدأ تقديم منتج جديد له، أو انتقاله إلى مقر جديد، وغير ذلك من المناسبات بحيث تندفع وسائل الاتصال الجماهيري لتغطية هذا الحدث، أو توجيه الدعوة لصحفي مشهور لزيارة المؤسسة أو القيام بجولة فيها.
- التبرع للجمعيات الخيرية والمؤسسات التي تعمل في مجال العمل الاجتماعي خاصة إذا كان التبرع في أثناء حفل مقام لهذا الغرض، حيث عادة ما يتم تغطية ذلك إعلامياً ونشر أخبار عن المساهمين فيه.
- رعاية أحداث معينة ذات طابع خيري أو اجتماعي مثل إقامة حفل يُخصص لإيراده للمساهمة في بناء مستشفى لعلاج السرطان أو الاحتفال بتكريم فئة معينة من المجتمع، أو ما شابه ذلك من الأحداث.
- المساهمة في التخفيف عن المنكوبين وأسر ضحايا أحداث معينة مثل منكوبي الزلازل والفيضانات وما شابه ذلك من أحداث بحيث يترك المصرف انطباعاً طيباً عنه لدى الجماهير.

5- الابتكار في التسويق المباشر:²

يعتبر الابتكار والإبداع في التسويق المباشر من أدوات المزيج الترويجي التي تعتمد الابتكار في الإعلان عند عرض محدد لفئة معينة من المستهلكين يتوقع منهم استجابة فورية يمكن قياسها بدقة، ويستخدم التسويق المباشر باستخدام أدوات الانتشار الواسع والمحدد، ويتميز هذا التسويق بتوجيهه إلى شخص محدد تُصاغ له الرسالة بما يتفق وحاجاته إضافة إلى السرعة العالية في إيصال الرسالة المطلوبة للشخص المطلوب مع القدرة على تعديل الرسالة الترويجية بما يتفق وحاجات المستهلك المقصود فالتسويق المباشر هو محاولة تعزيز علاقة التفاهم بين المنظمة والمستهلك باستخدام البريد والهاتف خاصة.

¹ نعيم أبو حافظ، مرجع سبق ذكره، ص: 215-216.

² عطا الله فهد سرحان، مرجع سبق ذكره، ص: 71.

كما يعتبر الابتكار في مجال الترويج أمراً حيوياً للمؤسسة في ظل التحديات الراهنة والمنافسة الشديدة التي تميز الاقتصاد اليوم، ولنجاح وفعالية عملية الاتصال الترويجي توجد أسس وطرق ووسائل ترويجية فعالة بحيث عندما يفكر رجل التسويق في وضع أحسن استراتيجيات الترويج والاتصال فإنه يجب أن يضع في الاعتبار بعض النقاط منها:¹

- الأبحاث التسويقية:

تتضمن دراسة الأشخاص المستهدفين، ومن هم المنافسين في السوق، والطرق التي يستخدمونها لجذب المستهلك، تمنح هذه الطريقة المصرف فكرة عن ما يعتقده العميل، وهذا سوف يوفر للمصرف المال والجهد والوقت في عدم استخدام ما ليس مناسب من طرق الترويج.

- الإبداع:

يمكن للمصرف أن يبدع في طرق الترويج بأفكار غريبة وجديدة تجذب المستهلك، ومن نقطة الإبداع نود أن نوضح نقطة مهمة جداً وقد تكون مؤهلة لكل من يعمل في مجال التسويق وخصوصاً الترويج للأسف في عالمنا العربي نجد أن الأفكار محدودة ومكررة في تصميم الإعلانات.

¹ علي فلاح الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 38-39.

خاتمة الفصل:

إن نظام التسويق يحفز التجديد الحقيقي الذي يؤمن كلفة منخفضة للإنتاج والترويج وإعداد المنتجات الجديدة التي ترد على الاستفسارات المتغيرة للمستهلكين¹.

في كثير من الأحيان يكون التجديد بمثابة تقليد للمنتجات الأخرى أو لماركات مشهورة جدا مع وجود اختلاف بسيط لتحفيز الترويج. وأحيانا نجد ما يقارب عشر سلع متشابهة مع بعضها البعض مع أنها من إنتاج شركات مختلفة. ولكن النظام التسويقي الفعال يحفز ويدفع إلى وجود التجديد والابتكار في العمل والتحديث المستمر للتشكيلة المتنوعة وذلك لتلبية احتياجات المستهلكين من مختلف قطاعات السوق.

¹ فليب كوتلر، جون سوندرز، غاري أرمسترغ، فيرونیکا بونغ، التسويق (تطوره، مسؤوليته الأخلاقية، استراتيجيته) الجزء الأول، دار علاء الدين، دمشق، سورية، 2002، ص: 143.

الفصل الرابع:

الإبداع في المزيج التسويقي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

تمهيد الفصل:

تسعى المؤسسات إلى تلبية حاجات ورغبات العملاء والمستهلكين من خلال الابتكار في المزيج التسويقي الذي يُعرف بأنه خليط من الأنشطة التي يتم من خلالها دراسة المنتج بما يتناسب مع رغبات وحاجات المستهلك، ثم تحديد ودراسة السعر المناسب والتنافسي لبيعه، والترويج له وبعدها يتم توزيعه وإيصاله إلى المكان وفي الزمان المناسبين، ويشترط أن تكون عناصر المزيج التسويقي (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع) في علاقة متكاملة، مترابطة، متفاعلة ومتوازنة، وقد أضاف الباحثون في التسويق عناصر أخرى للمزيج التسويقي في مجال الخدمات تتمثل في الدليل المادي، عملية تقديم الخدمة، والناس، وفي هذه الدراسة سوف نركز على المزيج التسويقي الخدمي التقليدي لأحد أهم البنوك النشطة في السوق المصرفي الجزائري وهو بنك الفلاحة والتنمية الريفية *BADR* فهذا المزيج الخدمي متمثل في المنتج والخدمة المصرفية، السعر، الترويج والتوزيع المصرفي. حيث سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى دراسة واقع الإبداع في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - المديرية الجهوية بشار-.

المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

يمتاز السوق المصرفي الجزائري بتنوع الناشطين فيه بين بنوك حكومية وبنوك خاصة، ومن خلال دراستنا سنتطرق لأحد أهم البنوك الناشطة في السوق المصرفي الجزائري ألا وهو بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك حكومي له دور وأهمية كبيرين سنحاول إبرازهما من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية من بين البنوك التجارية الجزائرية، حيث يتخذ شكل شركة ذات أسهم تعود ملكيته للقطاع العمومي، أسس هذا البنك في إطار سياسة إعادة الهيكلة التي تبنتها الدولة بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري بموجب مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982¹، وذلك بهدف تطوير القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي، ولقد أوكلت له مهمة تمويل هياكل ونشاطات القطاع الفلاحي، الصناعي، الري والصيد البحري والحرف التقليدية في الأرياف¹.

تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد سنة 1988 في إطار الإصلاحات الاقتصادية إلى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 22 مليار دينار جزائري، مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1000000 دج للسهم الواحد، ولكن بعد صدور قانون النقد والقرض في 14 أبريل 1990 الذي منح إستقلالية أكبر للبنوك وألغى من خلاله نظام التخصيص، أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر مهامه كبنك تجاري والمتمثلة في منح القروض وتشجيع عملية الإدخار بنوعيتها، أما حاليا فيقدر رأس ماله بحوالي 33 مليار دينار جزائري موزع على 3300 سهم بقيمة إسمية قدرها 1000000 دج لكل سهم مكتتبه كلها من طرف الدولة. وحتى يتسنى لهذا المصرف القيام بمهامه على أحسن وجه، لقد ورث من البنك الوطني الجزائري 18 مديرية جهوية و140 وكالة، وفي يناير من سنة 1985 كان له 29 مديرية جهوية و173 وكالة²، وفي سوق يتميز بالمنافسة القوية أصبح يتربع على حوالي 293 وكالة و39 مديرية مؤطرة بحوالي 7000 عامل ما بين إطار وموظف³ موزعين عبر التراب الوطني.

¹ مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 المتعلق بإنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الجريدة الرسمية، العدد 11، 16/03/1982.
¹ **Guide des banques et des établissements financiers en Algérie**, 2012 KPMG Algérie SPA, membre algérien du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Coopérative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Imprimé en Algérie, édition 2012, P : 14.

² تقرير نشاط بنك بدر، 2002، ص: 02.

³ <http://www.usebanking.com/en/banque-de-lagriculture-et-du-developpement-rural/>. Vue le 31/03/2012 à 22 :00

كما يعتبر الشريك الوحيد للعالم الريفي للعالم الريفي والصيد البحري، وسع بنك البدر قطاعات نشاطاته وأصبح بنك شامل يهتم أكثر بتمويل التنمية الاقتصادية. وكذلك يعتبر كأكبر بنك تجاري في البلد، بالإضافة إلى تربيته على أكبر شبكة من المراسلين الأجانب، كما شرع البنك في منذ سنة 2000 في مخطط إعادة التأهيل ليتكيف مع المقاييس العالمية وبفضل نظام الإعلام الآلي المتطور لديه. كما كان يمتلك سنة 2004 أكبر عدد من خطوط القرض الدولية بالجزائر، سواءا كانت متعددة الأطراف أو ثنائية الأطراف أو متنازل عليها، والتي تعتبر من أهم سياسات تدعيم بنك البدر للاستثمار¹.

كما بادر بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تقديم الخدمات الالكترونية عبر الانترنت واستخدام البطاقات البنكية عبر الصرافات الآلية، وكان أول من قدم خدمة "البنك الإلكتروني"، هذا ما مكن المتعاملين من الاطلاع على أرصدهم وممارسة خدمات الدفع البنكي من تسديد للفواتير وطلب دفاتر الشيكات².

حسب الكثيرين من المتخصصين والمهتمين بالجهاز المصرفي الجزائري فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يحتل موقعا متميزا ضمن الهيكل المصرفي الجزائري، ليس فقط لأنه الأكثر انتشارا عبر التراب الوطني، بل لأنه البنك الذي يحظى بسمعة كبيرة سواءا على المستوى المحلي أو الاقليمي العالمي. ولقد اعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية وفقا لدراسة قامت بها هيئة Bankers Almanach في سنة 2001 على أنه³:

- أول بنك في الجزائر حسب كل المعايير.
- يعتبر ثاني بنك على المستوى المغربي.
- يحتل المرتبة 13 على المستوى الإفريقي من ضمن 326 بنك شملها التصنيف.
- يحتل المرتبة 14 عربيا من بين 255 بنك شملها التصنيف.
- وعلى المستوى العالمي يحتل المرتبة 688 عالميا من بين 4100 بنك مصنفة من قبل هذه الهيئة.

¹Badr info, *revue bimestrielle n°39*, 2004.

² شيروف فضيلة، أثر التسويق الإلكتروني على جودة الخدمات المصرفية "دراسة حالة بعض البنوك في الجزائر" مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010، ص، 164.

³ رجم نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 112.

وعلى حسب مجلة "eco-finance" احتل بنك الفلاحة و التنمية الريفية المرتبة الثانية وطنيا بعد البنك الجزائري الخارجي وفي المرتبة الثالثة عشر إفريقيا من بين مائتي بنك إفريقي مصنف بناء على معيار إجمالي الميزانية، وكان ذلك عام 2003.

المطلب الثاني: أهداف ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

من أجل التأقلم مع المناخ الاقتصادي الذي يتميز حاليا بالتغيرات الجذرية، لجأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك العمومية الأخرى إلى القيام بأعمال ونشاطات متنوعة للوصول إلى إستراتيجية تتمثل في جعله مؤسسة مصرفية كبيرة تحضرا باحترام وثقة المتعاملين الاقتصاديين والأفراد العملاء على حد سواء بهدف تدعيم مكانته ضمن الوسط المصرفي. حيث امتاز خلال العشرية الماضية بـ¹:

- يعتبر بدر بنك أول بنك في الجزائر يقدم للزبائن خدمة مستحقة ومشخصة بفضل معالجة التسيير وفق منظومة متطورة للإعلام الآلي منتشرة عبر ربوع البلاد.
- استعمال طريقة SWIFT للتحويل الآلي للأموال منذ العام 1991 .
- المعالجة الآلية لمجموع الحساب الخارجي.
- يجوز البنك على الشبكة الأكثر كثافة.
- يتميز البنك بكونه بنكا شاملا يتدخل في تمويل كل العمليات الاقتصادية.
- المعالجة الأوتوماتيكية للشبكة على أساس برنامج PROGICIEL خاص ومكيف بهذا البنك، تم تطويره عن طريق مهندسي البنك في مجال الإعلام الآلي.
- المعالجة في وقت حقيقي وقياسي وعن بعد للعمليات المصرفية بالاعتماد على آلية.
- TELETRANSMISSION وضع الاعتمادات المستندية بصفة تطبيقية خلال 24 ساعة.
- الفحص عن بعد للحسابات من طرف الزبائن. وهذا ما جعله يحتل مكانة لا بأس بها في السوق المصرفي الجزائري.

¹ زهرة بن يخلف، "ثقافة الادخار في المجتمع الجزائري وأثرها على البنوك الجزائرية"، مداخلة مقدمة في المنتدى الوطني الثاني حول المنظومة المصرفية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير وعلوم تجارية، جامعة بشار، يومي 24 و 25 افريل، سنة 2005 .

- مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

- فبنك الفلاحة والتنمية الريفية ينتهج سياسة النمو على أساس انتقائي لتطوير المنتجات والخدمات التقليدية وابتكار منتجات وخدمات جديدة لارضاء عملائه في مختلف الأسواق واستهداف عملاء جدد، ومهامه الرئيسية تتمثل في¹:
- تجهيز جميع المعاملات الائتمانية.
- فتح حسابات لأي شخص بناء على طلبه.
- تلقي الودائع.
- المشاركة في جمع الادخارات.
- المساهمة في التنمية الزراعية وتطوير القطاع الزراعي.
- ضمان وتشجيع الزراعة و الصناعات الزراعية و الغذائية و الزراعية و الصناعية والحرفية.
- التكيف مع المنتجات الجديدة بوجود إدارة ديناميكية.
- التنمية التجارية من خلال إدخال تقنيات إدارية جديدة مثل التسويق الالكتروني.
- ضمان التطور المنسجم للبنك في مجالات المتعلقة بأنشطته، مع توسيع و نشر شبكتها.
- رضا عملائها من خلال تقديم المنتجات و الخدمات التي تلي احتياجاتهم.
- تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة، التجار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة².
- الاستفادة من التطورات العالمية في مجال العمل المصرفي.

وفي إطار سياسة القروض يقوم البنك بـ³:

- تطوير قدرات تحليل المخاطر.
- إعادة تنظيم إدارة القروض.
- تحديد ضمانات متصلة بحجم القروض وتطبيق معدلات فائدة تتماشى وتكلفتها الموارد.

¹ شيروف فضيلة، أثر التسويق الإلكتروني على جودة الخدمات المصرفية "دراسة حالة بعض البنوك في الجزائر" مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010، ص، 165.

² لعذور صورية، مرجع سبق ذكره، ص: 106.

³ لعذور صورية، مرجع سبق ذكره، ص: 107.

لقد عمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية ولأجل تعزيز مكانته التنافسية والتوجه الاقتصادي الجديد للدولة وسياساتها بصفة عامة،

بوضع مخطط استراتيجي شرع في تطبيقه مع بداية العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، تلخصت أهم محاوره في:

- إعادة تنظيم وتسيير الهيئات والهيكل التنظيمي للبنك.
- عصرنه البنك (تقوية تنافسيته).
- احترافية العاملين.
- تحسين العلاقات مع الأطراف الأخرى.
- تطهير وتحسين الوضعية المالية.
- أهم الأهداف الرئيسية المسطرة من طرف إدارة البنك ما يلي:

من بين أهم أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية نجد:

- تنويع وتوسيع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة.
- تحسين العلاقات مع العملاء.
- تحسين نوعية الخدمات.
- الحصول على أكبر حصة من السوق.
- تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق مردودية أكبر.

بغية تحقيق تلك الأهداف استعان البنك بتنظيمات وهيكل داخلية ووسائل تقنية حديثة بلجونه إلى صيانة وترميم ممتلكاته

وتطوير أجهزة الإعلام الآلي، كما بذل القائمون على البنك مجهودات كبيرة لتأهيل موارده البشرية وترقية الإتصال داخل وخارج

البنك، كما سعى البنك إلى التقرب أكثر من العملاء وذلك بتوفير مصالح تتكفل بمطالبهم، والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم،

وكان البنك يسعى لتحقيق هذه الأهداف بفضل قيامه بـ:

- رفع حجم الموارد بأقل تكلفة ممكنة وأعلى عائد عن طريق القروض المنتجة والمتنوعة واحترام القوانين.
- بتوسيع نشاطات البنك فيما يخص حجم التعاملات.
- التسيير الصارم لخزينة البنك سواء بالدينار أو بالعملة الصعبة.

- مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

- تماشيا مع القوانين والقواعد سارية المفعول في مجال النشاط المصرفي، فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية مكلف بالقيام بالمهام التالية:
- تنفيذ جميع العمليات المصرفية والإعتمادات المالية على إختلاف أشكالها طبقا للقوانين والتنظيمات الجاري العمل بها.
- إنشاء خدمات مصرفية جديدة مع تطوير الخدمات القائمة.
- تطوير شبكته ومعاملاته النقدية باستحداث بطاقة القرض.
- تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الإدخار والاستثمار.
- تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- الاستفادة من التطورات العالمية فيما يخص التقنيات المرتبطة بالنشاط المصرفي.

ومن أجل إعطاء منتجات وخدمات مصرفية جديدة للمدخرين في إطار سياسة القروض ذات المردودية، قام البنك بتطوير قدرات تحليل المخاطر وإعادة تنظيم القرض، كما حدد ضمانات متصلة بحجم القروض وهو يطبق معدلات فائدة تتماشى وتكلفة الموارد، مع محاولة الحصول على امتيازات ضريبية.

المطلب الثالث: التطور التاريخي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.

نوجزه المشواره التاريخي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية في ثلاثة مراحل:

- المرحلة الأولى: ما بين 1982-1990¹:

كان هدف بنك الفلاحة والتنمية الريفية خلال الثماني سنوات الأولى من إنشائه هو فرض وجوده ضمن العالم الريفي بفتح العديد من الوكالات في المناطق ذات الصبغة الفلاحية، حيث اكتسب خلال هذه الفترة سمعة وكفاءة عالمية في ميدان تمويل القطاع الزراعي، قطاع الصناعة الغذائية والصناعة الميكانيكية الفلاحية، إلا أنّ دوره لم يكن فعالا وذلك لأن أغلب المشاريع التي كان يمولها كانت ذات الطابع العمومي حيث كان تحصيل القروض الممنوحة صعبا وأحيانا كثيرة مستحيلا.

¹ بن وسعد زينة وجميل عبد الجليل، موضوع المداخلة: "واقع تمويل البنوك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشاكل ذلك" - حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR BANQUE، الملتقى الوطني: "المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية"، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير. جامعة بشار.

- المرحلة الثانية : (1991-1999)

بموجب صدور قانون النقد والقرض 10/90 الذي ينص على نهاية فترة التخصص وبداية فترة التوسع والانفتاح وككل البنوك استطاع أن يدخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية هذه المرحلة من أوسع أبوابها بإدخال تكنولوجيا المعلوماتية، والتوسع في مجالات النشاط الاقتصادي والاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دون نسيانه لمهنته الأساسية التي خلق لأجلها وهي القطاع الفلاحي.

أما في المجال التقني فكانت هذه المرحلة أهم مرحلة تميزت بإدخال تكنولوجيا إعلام آلي متطورة تهدف إلى تسهيل تداول العمليات البنكية (تسيير القروض ، تسيير عمليات الصندوق، الفحص عن بعد لحسابات الزبائن)، إضافة إلى إدخال عمليات الفحص السلبي télé-traitement الذي يسمح لنا بفحص و إنجاز العمليات البنكية عن بعد وفي الوقت الحقيقي. حيث تميزت هذه المرحلة ب¹:

1991: تم الانخراط في نظام سويفت "SWIFT" لتسهيل معالجة وتنفيذ عمليات التجارة الخارجية وهو عبارة عن شبكة للاتصالات أنشئت في عام 1973 ومقرها في بلجيكا ، تديرها الجمعية الدولية للاتصالات المالية الهاتفية بين البنوك والتي تستخدم وسائل للاتصالات الحديثة لتبادل الرسائل بين البنوك بدلا من الرسائل التقليدية مثل التلكس والتلغراف... الخ، و ذلك لتسهيل معالجة وتنفيذ عمليات التجارة الخارجية؛

1992: تم وضع نظام² "Sybu" يساعد على سرعة أداء العمليات المصرفية من خلال ما يسمى Télétraitement إلى جانب تعميم استخدام الإعلام الآلي في كل عمليات التجارة الخارجية، مع فروع المختلفة للقيام بالعمليات البنكية (تسيير القروض، تسيير عمليات الصندوق، تسيير المودعات، الفحص عن بعد لحسابات الزبائن)، إلى جانب تعميم استخدام الإعلام الآلي في كل عمليات التجارة الخارجية، خاصة في مجال فتح الإعتمادات المستندية والتي أصبحت معالجتها في يومنا هذا لا تتجاوز أكثر من 24 ساعة، كما تم إدخال مخطط الحسابات الجديد على مستوى كل الوكالات؛

1993: الانتهاء من إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات المصرفية وشبابيك البنك؛

¹ أرشيف بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.

² شبكة معلوماتية خاصة ببنك BADR تربط الوكالات البنكية بالمديرية العامة (Système bancaire universel)

1994: بدء العمل بمنتج جديد يتمثل في بطاقة السحب بدر؛

1996: إدخال نظام المعالجة عن بعد لجميع العمليات المصرفية في وقت حقيقي؛

1998: بدء العمل ببطاقة السحب ما بين البنوك (CIB).

- المرحلة الثالثة: (2000 - 2006):

خلال هذه المرحلة اعتمد البنك على برنامج خماسي أي تطبيقه يكون على مدى خمس سنوات وذلك من خلال عصنة البنك وتحسين أداءه، وتطوير منتجاته وخدماته، إضافة إلى إدخاله للتكنولوجيا الحديثة في معاملاته المصرفية. وكل هذا من أجل مساندة التحولات الاقتصادية والاجتماعية العميقة، ومن أجل تلبية أكبر قدر من حاجات ورغبات العملاء خاصة أنها عرفت هي الأخرى تنوعا وتعددا وكذا دخول البنك ميدان العالمية، حيث أصبح بنكا شاملا يتدخل في تمويل كل القطاعات الاقتصادية على وجه الخصوص مجال الاستثمار محط أنظار رجال الأعمال وبفضل هذا التطور تم إنجاز عدة مشاريع أهمها:

2000: القيام بما يسمى بعملية التشخيص أي فحص دقيق لنقاط القوة ونقاط الضعف للسياسة والأداء المنتهج، وإنجاز مخطط تسوية بالاعتماد على المعايير الدولية في المجال البنكي.

2001: قام بالتطهير المالي و الحسابي لجميع حقوقه المشكوك في تحصيلها بغية تحديد مركزه المالي ومواجهة المشاكل المالية، والعمل على تقليل الوقت بتحقيق الإجراءات الإدارية والتقنية وذلك لتحقيق رضا الزبون، وإدخال نظم جديدة في الحسابات على مستوى المحاسبة المركزية.

وتحقيق مشروع البنك الجالس¹ (la banque assise) مع الخدمات المشخصة (les service personnalisés) ببعض الوكالات الرائدة (وكالة عميروش والشرافة).

2002: تعميم مفهوم بنك الجلوس والخدمات المشخصة على مستوى جميع وكالات البنك.

¹ تلبية كل حاجيات العميل من قبل مصرفي واحد دون اللجوء إلى التنقل من مكتب إلى مكتب ومن شباك إلى آخر تفاديا لهدر الوقت وإكساب البنك لوجه جديد ولسمعة لائقة تم تطبيق فعلا في 2001/09/09 في الوكالة العامة (عميروش).

2003 : إدخال نظام (SYRAT) وهو نظام تغطية الأرصدية عن طريق الفحص السلبي دون اللجوء إلى النقل المادي للقيم مما يسمح بتقليص فترات تغطية الصكوك والأوراق التجارية¹.

كما قام بتأسيس نادي الصحافة بمبادرة مديرية الاتصال تشجيعا لمبدأ التداول الحر للمعلومات البنكية وكذا تعريف الزبائن بمختلف خدمات البنك².

2004 : تعميم إستخدام الشبايك الآلية للأوراق النقدية (GAB des guichets automatiques des billets) المرتبطة ببطاقات الدفع التي تشرف عليه شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك SATIM خاصة في المناطق التي تتميز بكثافة سكانية كبيرة.

كما قام البنك بإدخال تقنية جديدة تعمل على سرعة تنفيذ العمليات المصرفية حيث تقوم على نقل الشيك عبر الصورة، حيث أصبح تحصيل الشيك في وقت قصير بعدما كان تحصيله يستغرق 15 يوما، وهذا يعتبر إنجاز عظيم في السوق المصرفي الجزائري.

2006 : في ماي تم إدخال كل من المقاصة الإلكترونية *télécompensation* و *télé des chèques*، وفي سبتمبر تم إدخال نظام جديد يعرف بـ *télé des virements* وذلك من أجل تحقيق الأمان والثقة والشفافية في التعاملات من جهة، ومحاربة الغش والاختلاسات من جهة أخرى.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لبنك بدر

إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية قد أخذ بمبدأ اللامركزية حيث أعطى لفروعه صلاحيات واسعة في منح القروض، ويضم:

- المديرية الجهوية للاستغلال ما كان يعرف بالفروع (les succursales):

بموجب التنظيم الذي تبناه بنك الفلاحة والتنمية الريفية في مطلع عام 2004، تحولت هذه الفروع إلى ما يسمى بالمجموعات الجهوية للاستغلال (G.R.E) *Groupes Régionaux d'Exploitations*، حيث يبلغ عددها 41 حاليا¹.

¹ A.sahi , conseil economique et social, Badr info n°36-37, decembre 2003,Alger,p :15.

² Badr info n°33, mars –avril 2003, Alger, p:17.

- مديريات ووكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية¹:

الجدول (1-4): مديريات ووكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

الولاية	المديرية (GRE)	الوكالات
أدرار	أدرار (001)	أدرار، تميمون، رقان، أولف
الشلف	الشلف (002)	الشلف، تنس، بوقادير، واد فودة، عين ميزان، الكرمية، بوزاغية، الشلف « B ».
عين الدفلة	عين الدفلة (050)	عين الدفلة، العطاف، خميس مليانة، مليانة، جندل، العبادية، العامرة، بومدفع، خميس مليانة، عين مدحي.
الأغواط/غرداية	الأغواط (003)	عين مهدي، بريان، غرداية، القولية، أولف، الأغواط، متليلي، القرارة
أم البواقي/ خنشلة	أم البواقي (004)	عين ميله، أم البواقي، عين البيضاء، خنشلة، مسكيانة، سوق نعمان، عين فكرون، قيس، ششار، كرم
باتنة	باتنة (005)	باتنة، مروانة، أريس، المدهر، نقاوس، عين توتة، بركة، باتنة "II"، باتنة "III".
بجاية	بجاية (006)	بجاية، آقبو، أميزور، خراطة، بجاية، سيدي عايش، تازملت، سدوك، أوقاس، أوزلاقان.
بسكرة/الواد	بسكرة (007)	واد جلال، الواد، تولقة، سيدي عقبة، جماع، المغاير، بسكرة، قمار، ديبلة.
بشار/تندوف	بشار (008)	العبادلة، بني عباس، بشار، تندوف، بني ونيف.
البليدة	البليدة (009)	البليدة، مفتاح، بوقاير، العفرون، لرباع، موزاية، بوقارة، البليدة "II".
البويرة	البويرة (010)	صور الغزلان، عين بسام، البويرة، الأحضرية، مشدالة، القادرية، ذراع البرج.
الجزائر غرب	الجزائر غرب (011)	الرهاية، الكاليتوس، الروبية، زموري، الجزائر، عين طاية، بودواو.
تبسة	تبسة (012)	الشريعة، تبسة، الوزرة، بير العاتر، الماء الأبيض، تبسة، العوينات.
تلمسان	تلمسان (013)	الغزوات، تلمسان، سيدو، نضرومة، واد ميمون، رمشي، مغنية، تلمسان، الحناية.
تيارت/ تسمسيت	تيارت (014)	تيارت، رحاوية، فرندة، تسمسيت، مهدية، سوقر، قصر الشلالة، ثنية الهاد، تاخمارت، مدريسة، لرحم.
تيزي وزو	تيزي وزو (015)	عزازقة، لرباع ناض إيرادن، عين الحمام، تيزي وزو (الوكالة)، تقزرت، أرفون، تيزي راشد.
الجلفة	الجلفة (017)	الجلفة، عين وسارة، حاسي بجباح، مسعد، بيرين.
جيجل	جيجل (018)	ميلية، طاهر، جيجل (الوكالة)، تقزارة، العوانة.
سطيف	سطيف (019)	البقعة، عين الكبيرة، العظمة، سطيف (الوكالة)، عين عزال، عين أولمان، بوعداس، بني أورتيلان، بني عزيز، سطيف غرب، عين أرناط.
سعيدة/النعامة/ البيضاء	سعيدة (020)	سعيدة، مشرية، عين الصفراء، البيض، بوقطب، عين الحجر، البيوض سيد الشيخ، الحساسنة.
سكيكدة	سكيكدة (021)	سكيكدة، كولو، عزابة، الحروش، بني أولبان، تمالوس، سكيكدة "II"، رمضان جمال.
سيدي بلعباس	سيدي بلعباس (022)	سيدي بلعباس، سيدي حمادوش، بني باديس، تلاغ، بوحنفيس، سفيزف، الأمير عبد القادر، صوريا

¹ Badr infos, n° 41, Mars 2006, p:28.

¹ Banque de l'agriculture et developpement rural, ANNUAIRE, 2006-2007.

بن دمرد، سيدي لحسن.		
عناية، الحجار، الخطاب، برحال.	عناية (023)	عناية
عين مخلوف، سوق أهراس "B"، سدراتة، واد زناتي، بوشقوف، قالمة، سوق أهراس، مادوروش، ثورة،	قالمة (024)	قالمة/ سوق أهراس
زيغود يوسف، قسنطينة، الخروب، عين عبدة، الأمير عبد القادر، بالملة.	قسنطينة (025)	قسنطينة
المدية، تابلات، بني سليمان، قصر البخاري، البرواقية، العومرية، عين بوسيف.	المدية (026)	المدية
مستغام، سيدي لخضر، عين تدلس، بوغيرات.	مستغام (027)	مستغام
المسيلة، سيدي عيسى، بوسعادة، عين المالح، حمام دلاغ.	المسيلة (028)	المسيلة
معسكر، المحمدية، تغنيف، عين فكران، سيق، غريس.	معسكر (029)	معسكر
تمناست، عين صالح، حاسي مسعود، جنات، الحجرية، ورقلة، توقرت، إليزي، طيبة.	ورقلة (030)	ورقلة/ إليزي/ تمناست
وهران، وهران "B"، بطوية، بوتليليس، قديل، عين الترك، ابن رشد، زيانة.	وهران (031)	وهران
برج بوغريغ، راس الواد، المجانة.	برج بوغريغ (034)	برج بوغريغ
الحجوط، بوسماعيل، القولية، شرشال، حمر العين، تيبازة.	تيبازة (042)	تيبازة
عين الدفلة، العطف، الخميس، مليانة، جندل، العبادية، العمرة، بومدفع، الخميس II.	عين الدفلة (050)	عين الدفلة
بني صاف، بوحجر، المالح، العامرية، عين تموشنت.	عين تموشنت (051)	عين تموشنت
واد رهيو، غليزان، مازونة، زمورة، عمي موسى، بلال.	غليزان (052)	غليزان
دلس، برج منابل، برج منايل II، زموري، الناصرية، بودواو، خميس الخشنة.	بومرداس (053)	بومرداس
بئر مراد رايس، الأبيار، الوكالة «M»، القبة، الحراش، بئر خادم، سعيد حمان، حسين داي، سعيد حمدين، بولوغين، القبة II (بئر مراد رايس).	الجزائر الوسط (054)	الجزائر الوسط
ميلة، قرام، واد العثمانية، تلغمة، تاجنانة.	ميلة (055)	ميلة
عين البنيان، الدوارة، الشراقة، ززالدة، دالي براهيم، الشراقة.	الجزائر شرق (056)	الجزائر شرق
القالمة، بسباس، الدرين، بن مهدي، الطارف، بوحجار.	الطارف (057)	الطارف
الوكالة الرئيسية عميروش.	الوكالة الرئيسية عميروش (060)	عميروش

Source : Banque de l'agriculture et developpement rural, ANNUAIRE, 2006-2007.

- الوكالات البنكية (les agences bancaires):

وهي فروع تابعة للبنك تشرف عليها المجموعات الجهوية للإستغلال وتقوم بجميع الوظائف التي يؤديها البنك التجاري، يبلغ عددها حاليا حوالي 300 وكالة، وتعتبر خلية الرقابة القاعدية لإستغلال البنك وينحصر عملها في تلبية حاجات عملائها، وتحقيق العمليات البنكية للعملاء المحليين في أحسن الظروف.

يظهر الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية كما يبينه الشكل التالي:

الشكل: (4-1): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR



المصدر: لعدور صورية، أهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون - دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية

الريفية حالة وكالة مسيلة-، مذكرة ماجستير علوم التسيير تخصص تسويق، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2008،

- أنواع التنظيم على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR:

إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية لأجل تحقيق سياساته واستراتيجياته وأهدافه المسطرة ملزم ومجبر بالتخطيط الجيد والمحكم لجميع موارده المادية والبشرية. وذلك من خلال تنظيمها التنسيق الجيد بينها من خلال هيكل تنظيمي ملائم يخدم مصالح المصرف ويحدد العلاقات الرسمية من أطراف التنظيم. فنجد شكلين للتنظيم داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية، نجد تنظيم مركزي وآخر غير مركزي.

- التنظيم المركزي:

ويضم هذا النوع من التنظيم:

- مجلس إداري برئاسة الرئيس المدير العام (P.D.G).

- مديريات عامة مساعدة، على رأس كل منها مدير عام مساعد، ويتفرع بعض منها إلى مديريات فرعية أخرى حسب ما يبينه الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

حيث تتكون أهم المديريات العامة المساعدة لعمل الرئيس المدير العام من:

- المديرية العامة المساعدة للإدارة والوسائل؛

- المديرية العامة المساعدة للمراقبة والتطوير؛

- المديرية العامة المساعدة للإعلام الآلي، المحاسبة والصندوق؛

- المديرية العامة المساعدة للعمليات الدولية؛

- المديرية العامة المساعدة للموارد والتعهدات؛

- مديرية الاتصال والتسويق.

إضافة إلى ما سبق، توجد المفتشية العامة، المستشارون واللجان الذين يقومون بمراقبة وإعطاء النصائح والآراء فيما يخص

عمل ونشاط البنك بصفة عامة. بما أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يمتلك شبكة كبيرة من الوكالات عبر التراب الوطني، فإنه

يعتمد على تنظيم لامركزي، أين يخول للمجموعات الجهوية للاستغلال بعض الصلاحيات والاستقلالية وكذا مهام المراقبة والتفتيش لعمل وأنشطة الوكالات المصرفية التي تحت مسؤولياتها.

- التنظيم اللامركزي:

ويضم هذا التنظيم:

- المجموعة الجهوية للاستغلال (G.R.E):

التي تتولى مهمة تنظيم، تنشيط، مساعدة، مراقبة ومتابعة الوكالات المصرفية التي هي تحت مسؤوليتها. غالباً ما تكون هذه المجموعات الجهوية للاستغلال ولائية. يمتلك بنك الفلاحة والتنمية الريفية عبر كامل التراب الوطني 41 وكالة جهوية للاستغلال.

- الوكالة المحلية للاستغلال (A.L.E):

تتمثل في الوكالة المصرفية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية تكون تابعة للمديرية العامة وتحت رقابة إحدى المجموعات الجهوية للاستغلال. تقوم الوكالة المحلية للاستغلال بمعالجة جميع أو بعض العمليات المصرفية حسب مناطق تواجدها وما يقتضيه عملها، أين تدخل في علاقات مباشرة مع الزبائن.

- الوظيفة التسويقية في لبنك الفلاحة والتنمية الريفية:

في أواخر سنة 1993، تم إنشاء مديرية خاصة بالتسويق والتنمية على مستوى الهيكل التنظيمي للبنك، تضم ثلاثة مصالح هي: مصلحة الموارد، مصلحة الميزانية ومصلحة الإتصال، وفي أواخر سنة 1994 أصبحت مديرية التسويق تضم مصلحتين هما مصلحة الموارد ومصلحة الميزانية، أما في أواخر 1996 خضعت مديرية التسويق والتنمية إلى تغيير آخر وأصبحت تشرف بالإضافة إلى المصالح الثلاثة سابقة الذكر على مصالح التالية:

- مصلحة الموارد:

وتقوم بالمهام التالية:

- القيام بدراسات السوق قصد التعرف على حاجات ورغبات الزبائن من ناحية المنتجات والخدمات المصرفية؛

- المحافظة على جودة الخدمات المقدمة للزبائن؛

- وضع برامج إنشاء فروع ووكالات وفقاً لأوامر الإدارة فيما يخص توسيع الشبكة؛

- تصميم منتجات وخدمات تلي متطلبات السوق.

- مصلحة النقدية:

المهمة الرئيسية لهذه المصلحة هو الحفاظ على السيولة النقدية على مستوى البنك، إضافة إلى قيامها بالمهام التالية:

- مراقبة سير عمليات " بطاقات السحب والدفع"؛

- تقديم المساعدة للوكالات؛

- مراقبة مدى احترام مستعملي " بطاقة السحب والدفع " لشروط الاستعمال.

- مصلحة الميزانية:

- يتمثل دورها فيما يلي:

- إعداد الميزانيات التقديرية الخاصة بالهيكل التنظيمية؛

- دراسة وتحليل جميع طلبات التعديل لميزانية الشبكة والهيكل المركزية ؛

- تزويد البنك بالمعلومات التي يحتاجها؛

للإشارة فقد أوكل لمديرية التسويق والتنمية القيام بالمهام التالية:

- القيام ببحوث التسويق ووضع نظام للمعلومات التسويقية؛

- العمل على تطوير المنتجات والخدمات المصرفية؛

- إعداد الحملات الترويجية للتعريف بمنتجات وخدمات البنك.

وأصبحت تسمى مديرية التسويق والإتصال في سنة 1998 حيث يشرف عليها مدير مركزي وتضم ثلاثة مديريات هي: نيابة

مديرية الإتصال، نيابة مديرية تطوير الموارد ونيابة مديرية الميزانية، ولقد أوكل لها القيام بالمهام التالية:

- تحقيق الأهداف العامة للبنك وخاصة بخصوص توسيع انتشاره الجغرافي؛

- إعلام مختلف وكالات البنك بتعليمات المديرية العامة والعمل على التنسيق بين مختلف مديريات البنك ووكالاته؛

- دراسة السوق من حيث تحليل العملاء والمنافسين؛

- إصدار وتوزيع نشرة البنك؛

- متابعة جمع الموارد؛

- التنسيق بين مختلف مديريات البنك ووكالاته.

أما في سنة 2001 ومن أجل مواجهة التحديات التي فرضتها العولمة وانفتاح السوق المصرفي، فقد تم إعادة تنظيم هيكل البنك وأدمجت مديرية التسويق والاتصال ضمن المديرية العامة المساعدة للمراقبة والتطوير والتي أصبحت تضم خمسة مديريات وهي: مديرية الدراسات التقنية المالية والتطوير، مديرية التسويق والاتصال، مديرية التدقيق الداخلي، مديرية المتابعة والتحصيل، مديرية الميزانية ومراقبة التسيير.

المبحث الثاني: المزيج التسويقي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

يتميز المزيج التسويقي لبنك الفلاحة والبنكية الريفية بتنوع في المنتجات والخدمات إضافة إلى تسعير والقروض وغيرها من منتجات وخدمات مرورا بآليات وطرق توزيعها وصولا إلى أساليب الترويج لهذه الخدمات والمنتجات في هذا المبحث سنحاول إبراز مكونات المزيج التسويقي لهذا البنك.

المطلب الأول: المنتجات والخدمات المصرفية المقدمة والمطورة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية¹

إلى جانب قيام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالوظائف التقليدية التي تقوم بها البنوك التجارية، سعى إلى تقديم مجموعة من المنتجات والخدمات المصرفية المتميزة، ونتيجة لذلك إكتساب البنك ميزة تنافسية تجعله قادر على مواجهة المنافسة من جهة، والمحافظة على حصة مهمة من السوق المصرفية من جهة أخرى، ومن أهم هذه المنتجات والخدمات المصرفية ما يلي:

- الحساب بالدينار.
- الحساب بالعملة الأجنبية.
- دفتر التوفير بدر (L.E.B) **Livret d'Epargne Badr**:

وهو منتج من منتجات بنك الفلاحة والتنمية الريفية، يمكن الراغبين في إيداع أموالهم الفائضة عن حاجاتهم على أساس فوائد محددة من طرف البنك أو بدون فوائد وذلك حسب رغبات المدخرين ، حيث بإستطاعتهم القيام بعمليات دفع وسحب الأموال في جميع الوكالات التابعة للبنك.

- دفتر التوفير أشبال (L.E.J) **Livret d'Epargne Junior**:

دفتر توفير الشباب هو دفتر خصصه بنك الفلاحة والتنمية الريفية لمساعدة أبناء المدخرين للتدريب على الإدخار في بداية حياتهم الإدخارية، حيث يفتح هذا الدفتر للشباب الذين تقل أعمارهم عن 19 سنة بواسطة ممثليهم الشرعيين، وقد حدد الدفع الأولي ب 500 دينار، ويمكن أن يكون الدفع نقدا أو عن طريق تحويلات تلقائية أو أوتوماتيكية منتظمة.

¹www.badr-bank.net.

- الإيداعات لأجل (DAT) les dépôts à terme:

تسهل على الأشخاص إيداع أموالهم الفائضة عن حاجاتهم إلى أجل محددة بنسبة فوائد متغيرة من طرف البنك، وقد حدد المبلغ الأدنى للإيداع ب 10000 دج لمدة لا تقل عن ثلاثة أشهر.

- أذونات الصندوق (BCD) les bons de caisse:

عبارة عن تفويض لأجل وبعائد موجه للأشخاص الطبيعيين والمعنويين ويمكن أن يكون اسميا (باسم المكتتب) أو لحامله.

- تأجير الخزانات.

- البطاقة الكلاسيكية (CBR):

متاحة للعملاء ذوي دخل منتظم وتوفر خدمات الدفع والسحب ما بين البنوك. كما تعتبر بطاقة بدر منتج بنكي طرح لتسهيل الحياة الإقتصادية والإجتماعية للمتعاملين معه، حيث يسمح لعملاء البنك بإجراء عملية سحب أموالهم على مستوى الموزع الآلي للأوراق النقدية المتواجد في وكالات بدر أو باستخدام الشبايك الآلية للأوراق النقدية التي تشرف عليها شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك satim، وكذا القيام بعملية الدفع المباشر لمشترياتهم عند التجار الذين يملكون جهاز حامل الدفع الإلكتروني¹، ولقد تم استبدال هذه البطاقة ببطاقة ما بين البنوك.

- بطاقة ما بين البنوك (C.I.B) La Carte InterBancaire:

هي منتج بنكي بدأ العمل به في سنة 2001، وهي بطاقة تسمح لعملاء البنك بسحب مقدار محدد من المال من الموزعات الآلية التابعة للبنك أو من الموزعات الآلية التابعة للبنوك التي وقعت على إصدار هذه البطاقة والمتمثلة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، البنك الوطني الجزائري، الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط، بنك الجزائر الخارجي، القرض الشعبي الجزائري، وكالات البريد بالإضافة إلى بنك الخليفة سابقا.

¹ Badr infos, n°38,p:03

كما تعتبر البطاقة البنكية ما بين البنوك لبنك بدر أداة للسحب والدفع¹، وينظر إليها كوسيلة لتحسين خدمة العملاء لهذا فإن تطوير البطاقة يتوقف على عنصرين هامين هما:

- التجار الذين يقبلون الدفع عن طريق البطاقة البنكية.
- الأفراد الحاملين لهذه البطاقة.

كما أنها تعتبر بطاقة وطنية صالحة في الجزائر فقط تسمح لحاملها:

- تسديد المشتريات من السلع و الخدمات من مختلف المحلات التجارية، ودفع فواتير المطاعم و الفنادق المشتركين في شبكة بنك بدر.
- القيام بسحوبات نقدية من الوكالات البنكية لبنك بدر، و الصرافات الآلية.

كما أن البطاقة البنكية توفر الوقت والجهد، وتتميز بالسرعة و التوفر في كل المناطق الإقليمية. يكون السحب حسب الدخل الشهري المنصوص عليه في العقد بين العميل و البنك، أي يمكنه سحب 80% من هذا الدخل، كما يمكنه سحب هذه النسبة على عدة مرات المهم المدة بين عملية السحب الأولى وعملية السحب الأخرى هو يومين حتى يتم اقتطاعه من الحساب الخاص بالعميل من قبل المالية (la monétique) في الجزائر حتى لا يصبح الحساب دائن و إلا تعرض الحساب للعلق من قبل البنك.

- البطاقة الذهبية:

متاحة للعملاء الذين تكون دخولهم مرتفعة ويوفر السقف سحب أكثر من السابق.

- البدرنات خدمة البنك الإلكتروني:

هي بوابة للصيرفة الإلكترونية للاستفادة من الخدمات المصرفية في المنزل عبر الإنترنت. تمكننا من مراجعة حركة أرصدة الحسابات عبر الإنترنت 24/24 ساعة و 7/7 أيام، من أجل الاستفادة من هذه الخدمة يجب أن يكون لديك رقم حساب بنكي، ثم

¹ شيروف فضيلة، مرجع سبق ذكره، ص: 169.

الذهاب إلى أقرب وكالة بنكية لبدر من أجل طلب التسجيل في خدمة البنك الإلكتروني، وبعدها بأربعة أيام يمكن للعميل الحصول على الرقم السري. ثم يمكنه الدخول للبنك الإلكتروني من خلال التأشير على فحص الحساب على الصفحة الرئيسية لموقع البنك.

- التأمين على الأشخاص:

هو تأمين على شخص المأمّن أو أطفاله، ممتلكاته ومقتنياته التي تحتاج للحماية.

- التأمين على مخاطر السكن:

التأمين على المسكن ضد مختلف المخاطر التي قد يتعرض لها.

- التأمينات الزراعية:

وهو التأمين ضد تقلبات المناخ والآثار البيئية، الأوبئة وتعطل المعدات الزراعية... .

- القرض العقاري للأفراد "العالم الريفي": يستفيد منه سكان الريف لغرض:

- البناء الذاتي وإعادة الاعمار.

- توسيع نطاق الحدود السكنية.

- بناء وتجديد السكن الحالي.

- بطاقة البدر "توفير" (TAWFIR):

هي بطاقة توفير مدعومة بحساب التوفير LEB مع أو بدون فوائد. مفعلة لمدة سنتين فقط بالجزائر يتم استخدامها على شبكة

GAB لأنظمة الدفع بين البنوك (RMI) وتستخدم فقط للتحويل. كما يمكن السحب الفوري بها من شبكة بريد الجزائر.

- مساعدة جهاز (ENSEJ):

وذلك من خلال مساعدة الشباب الذي يتراوح عمره بين 19 و35 سنة من أجل إقامة مشاريعهم.

- القرض الزراعي "رفيق":

هو قرض موجه لدعم المزارعين والرعاة الناشطين بصفة فردية أو في شكل تعاونيات أو تجمعات اقتصادية.

- قرض الاستثمار "التحدي":

هو عبارة عن قرض استثماري مطور جزئيا، مخصص للاستغلال الزراعي وتربية الحيوانات أو إلى المشاريع استصلاح الأراضي الزراعية غير المستغلة. وهو الذي يسمح بالحصول على دعم مالي يصل إلى مليون دينار جزائري للهكتار الواحد¹. وهو قرض طويل المدى بحيث يصل إلى 7 سنوات وهو بدون فائدة في الثلاث سنوات الأولى لتصبح نسبة الفائدة 1% في الفترة الممتدة ما بين 3 سنوات إلى 5 سنوات أما إذا تجاوزت الخمس سنوات فتصبح نسبة الفائدة 3% كحد أقصى، وهو يشمل جميع الشعب والاختصاصات الفلاحية بشروط معينة واجب توفرها كبطاقة الفلاح وعقود الأراضي الفلاحية، وعدم وجود دين في البنك للمقترض، كما فتح البنك قرضا آخر خاصا بأصحاب المصانع والمحلات سيما منها المحلات الغذائية كمصانع تحويل الطماطم².

- بدر للإستشارة *Badr consulte*:

خدمة وضعت في متناول عملاء البنك، تسمح لهم بمعرفة أرصدتهم بواسطة أرقام شخصية يمنحها البنك عن بعد، فهي توفر على العملاء الذهاب إلى مقرات البنك للحصول على حركة أرصدتهم.

- الخدمات عن بعد *télétraitement*:

خدمة تسمح بفحص وإنجاز مختلف العمليات المصرفية عن بعد وفي وقت سريع وحقيقي، خاصة بعد إدخال تقنية جديدة والتي تهدف إلى إرسال الشيكات بالصورة في أقل وقت ممكن.

- قروض الاستغلال:

وقد قام البنك بطرح منتجات مالية جديدة في صورة قروض تتمثل في:

¹<http://ar.algerie360.com>

² مازوز بوعيشة، من أجل النهوض بالقطاع " وزارة الفلاحة تطلق قروضا جديدة بدون فائدة"، جريدة الشرق الجزائري، 21-01-2013.

- القروض الموجهة للإستهلاك **les crédits à la consommation**:

في بداية جوان 1999 تم إدخال هذا المنتج المالي الجديد إلى السوق، من أجل مساعدة المواطنين أصحاب الدخل المحدود والثابت على إقتناء منتجات الإستهلاك الدائمة بإشراف من البنك ، وذلك عن طريق إتفاقية يعقدها البنك مع الباعة الخواص في مدة تتراوح بين 12 إلى 36 شهرا¹.

- القروض الموجهة للسكن **les crédits à la construction**:

في نهاية التسعينات دخل هذا المنتج المالي الجديد إلى السوق، من أجل مساعدة المواطنين ذوي الدخل الثابتة في بناء، ترميم ، توسيع أو شراء سكنات فردية مقابل فترة تسديد تمتد على فترة 20 سنة بفوائد. وهذا القرض عبارة اتفاقية بين الصندوق الوطني للسكن CNN والبنك.

- القروض الإستثمارية **les crédits d'investissements**:

في بداية عام 2000 قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعرض منتجات مصرفية جديدة في شكل قروض إستثمارية، موجهة إلى فئات معينة لتشجيعهم في حياتهم المهنية كقروض الإستثمار في القطاع الفلاحي، قروض الإستثمار في مجال الصيد البحري، قروض الإستثمار.

واستجابة لاحتياجات السوق فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يسعى إلى عرض خدمات مصرفية متنوعة من أهمها:

- توفير بطاقة دولية للصرف الآلي.
- خدمات مصرفية عبر الإنترنت والهاتف النقال.
- مشروع التوقيع على عقود مع المنظمات العالمية المصدرة للبطاقات الإئتمانية الدولية لإستخدام بطاقة ماستركارد وفيزاكارد¹.

¹ Badr infos, Nouveau produit (crédit à la consommation), N°23, 1998, p p : 6-7.

¹ Badr infos, **monétique**, n°33, mars/avril 2003, p: 26 .

- الخدمات المصرفية المطورة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

تماشيا مع التطورات التي تشهدها الساحة المصرفية الجزائرية قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بإعادة تصميم هياكله وأنشطته آخذاً في إعتباره علاقة البنك بالعملاء إلى جانب المنتجات والخدمات المصرفية التي قدمها في السوق ، بهدف مواجهة المنافسة والحفاظ على مكانته في السوق المصرفية الجزائرية كبنك رائد في مجال العمل المصرفي.

- بنك الجلوس *la banque assise*:

بنك الجلوس هو تنظيم جديد لهياكل وأنشطة البنك بهدف تحقيق الفعالية في الأداء والعمل على راحة العميل، وهو عبارة عن مساحة واسعة مجهزة بمكاتب لاستقبال العملاء في وسط مريح وفي أجواء مكيفة، وأطلق عليه هذا الاسم لأنه يتم استقبال العميل فيه بالجلوس حيث يواجه مباشرة موظف البنك.

- بنك الوقوف *la banque debout*:

هو بنك يتم فيه استقبال العملاء عن طريق شبائيك منتظمة، وهو يقوم بنفس النشاط الذي يقوم به بنك الجلوس، وأطلق عليه هذا الاسم لأنه يتم استقبال العميل فيه وهو واقف، وهذا البنك موجه لفئة من العملاء كالأجراء والمتقاعدين.

- الخدمات المشخصة *les services personnalisés*:

وهي تمثل مجمل الخدمات التي يقدمها البنك للعملاء بواسطة موظفيه الذين قام البنك بتكوينهم وفق منظور جديد ومتطور يهدف إلى الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد.

- خدمات السوق الآلي *la caisse automatique*:

في بداية سنة 2000 انطلق العمل بهذه الطريقة والتي بموجبها يتم سحب الأوراق النقدية بطريقة آلية، ومن إيجابياتها تقليص عدد العمليات وزمن العملية كما أنها تقضي على ظاهرة الطوابير التي تشعر العميل بالملل.

- إرسال الشيك عبر الصورة *scanner des chèques* :

بدأ العمل بهذه التقنية الجديدة في بداية سنة 2004، وهي تسمح لعملاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتحصيل شيكاتهم الموطنة في أي وكالة من وكالات البنك نقدا خلال 48 ساعة، عكس السابق حيث كان ينتظر العملاء أكثر من خمسة عشر يوما لتحصيل قيمة الشيك. وبموجب هذه التقنية الجديدة يتم تصوير الشيك وإرساله إلى وكالة التوظيف والتي تكون تابعة للبنك من أجل التأكد من صحة المعلومات التي يحملها الشيك، وبعد ذلك يتم صرف قيمة الشيك إلى العميل لدى الوكالة التي قامت بالعملية، وبذلك تكون هذه الخدمة الجديدة قد ساعدت العملاء في الحصول على السيولة في وقت حقيقي، ووفرت عليهم متاعب كبيرة¹.

- المقاصة الإلكترونية *télé compensation*² :

في 15 ماي 2006 تم إدخال نظام جديد يعرف بنظام الدفع عن طريق *télécompensation* في كل الوكالات البنكية، مكاتب البريد وهيكل الخزينة العامة. هذا النظام يعالج المعلومات أوتوماتيكيا، نسخ المعطيات رقميا وصور الشيك. كما أن هذا النظام الجديد يغطي معالجة كل عمليات الدفع على مختلف الوسائل، حيث يعطي الأولوية للشيكات التي تمنح للأفراد والمؤسسات واسعة الاستعمال، ثم تليها الإيداعات.

من إيجابيات هذا النظام أنه يحقق الأمان، الثقة والشفافية في التعاملات، والهدف الأساسي من هذا النظام هو محاربة الغش والاختلاسات التي وقعت مؤخرا.

المطلب الثاني: التسعير لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

يعتبر التسعير من أهم المشاكل التي تواجه إدارة البنوك ومنها بنك بدر، خاصة عند القيام بتسعير خدماتها لأول مرة أو عندما تتطلب الظروف الاقتصادية العامة أو المنافسة بتغيير الأس عار القائمة بصفة دائمة أو مؤقتة.³

¹ Badr infos, n °36/37, decembre2003, p:37.

²Badr infos, comprendre la télé compensation, n°42, mai/juin2006, p:13.

³ رجم نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 120-122.

الواقع أن البنك المركزي يقوم بإصدار ما يسمى بالتعريف المصرفية تتضمن تحديد أسعار الكثير من المنتجات والخدمات المصرفية، يتم العمل بها في جميع البنوك العاملة في الجزائر.

كما يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتحديد أسعار بعض المنتجات والخدمات التي يقدمها إلى الجمهور دون المساس بالسقف الائتمانية التي يحددها بنك الجزائر، حيث تقوم الإدارة العامة بتحديد هوامش محددة بهدف تحقيق الربحية من جهة والحفاظ على العملاء الحاليين واستقطاب عملاء جدد من جهة أخرى، تجدر الإشارة إلى أن جميع وكالات البنك ومنها الوكالة محل الدراسة تقوم بتطبيق الأسعار المفروضة عليها من طرف الإدارة العامة للبنك.

يعتمد البنك في توزيع خدماته المصرفية على التوزيع المباشر وغير المباشر، أما المباشر فيتمثل في موقع البنك ذاته، والتوزيع غير المباشر فيتمثل في الموزعات الآلية للأوراق النقدية التي تقع خارج مبنى البنك، والشباك الآلي للأوراق النقدية والذي يقع داخله. و يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية في توزيع بعض الخدمات المصرفية (سحب الأموال) على الآلية وذلك عن طريق الموزعات الآلية النقدية (Les Distributeurs Automatiques Des Billets)، و (Les Guichets Automatiques Des Billets) الشبائيك الآلية للأوراق النقدية ويشترط أن تتوفر في عملاء البنك الذين يحصلون على الخدمات بطريقة غير مباشرة حيازتهم على البطاقة البنكية التابعة لبنك بدر، أو بطاقة ما بين البنوك¹.

- تسعير المنتجات والخدمات المصرفية في بنك بدر:

لتسليط الضوء على عملية التسعير في بنك الفلاحة والتنمية الريفية لابد من التمييز بين العمليات المدينة الن اتجة عن عمليات الإقراض ومنح التسهيلات الائتمانية الأخرى والتي يتم تحديد أسعارها عن طريق مجلس النقد والقرض ولا يجوز للبنك تغييرها، والعمليات الدائنة الناتجة عن عمليات الإبداع والتي يمكن للبنك تغييرها.

- تسعير الإبداعات لأجل:

يتم تحديد مختلف أسعار الإبداعات في صورة سندات الصندوق من طرف إدارة البنك تبعا للتغيرات الحاصلة في معدلات الفوائد الدائنة بسبب أوضاع السوق المصرفية وحالة الاقتصاد الوطني، حيث يتغير المعدل المرجعي حسب الظروف العامة للبنك، أما فيما يخص الإبداعات بالعملات الأجنبية فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يطبق تسعيرة بنك الجزائر الصادرة في 1991/02/20 كما يلي:

¹ رجم نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 123.

الجدول (2-4): معدلات الفوائد المطبقة على الحسابات بالعملات الأجنبية للثلاثي الثاني 2013.

مدة الودائع	تحت الطلب	شهر	3 أشهر	6 أشهر	سنة واحدة	من سنة إلى 24 شهرا	أكثر من 24 شهرا
دولار أمريكي	0.00	0.00	0.07	0.57	1.10	1.60	1.98
يورو	0.00	0.00	0.00	0.33	0.79	1.29	1.60
جنيه إسترليني	0.00	0.00	0.26	0.61	1.16	1.66	2.16
فرنك سويسري	0.00	0.00	0.00	0.20	0.52	0.96	1.44
ين ياباني	0.00	0.00	0.00	0.29	0.74	1.24	1.74
دولار كندي	0.00	0.07	0.95	1.41	2.07	2.57	3.07
كرون دانماركي	0.00	0.00	0.00	0.18	0.69	1.19	1.69
كرون نرويجي	0.00	1.29	1.60	1.95	2.40	2.90	3.40
ريال سويدي	0.00	0.69	1.03	1.39	1.94	2.44	2.94
ريال سعودي	0.00	0.00	0.65	1.00	1.55	2.05	2.55

- المصدر : المديرية العامة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية عين تموشنت.

- تسعير القروض:

يتم تحديد معدلات مختلف القروض المصرفية بناء على المعدل المرجعي المحدد من طرف البنك، نشير إلى أن معدل الفائدة المدين يزيد معدل الفائدة الدائن بهامش محدد وهكذا فإن معدل الفائدة الدائنة هو نفسه المعدل المرجعي، في حين معدل الفائدة المدين يساوي المعدل المرجعي مضافا إليه. حيث يتم تسعير القروض الممنوحة إلى الأفراد والمؤسسات بإضافة هامش يتم تحديده من طرف البنك.

- تسعير بعض الخدمات:

مثلا عند تبديل عملة في حالة البيع يكون ربح، أمل في عند تبديل العملات في حالة الشراء تتم مجانا. عمولة سحب تسليم الشيكات السياحية الحج والعمرة يكون بمبلغ مالي محدد.

- الخدمات الآلية:

عمولة تسليم بطاقة السحب ما بين البنوك لا تتم مجانا بل بمبلغ مالي محدد أما في حالة عمولة تجديد أو تغيير بطاقة السحب ما بين البنوك فذلك يكون بمبلغ محدد. وكذلك عمولة إعادة تحديد الرقم السري للبطاقة الائتمانية لا تتم مجانا.

المطلب الثالث: توزيع المنتجات والخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

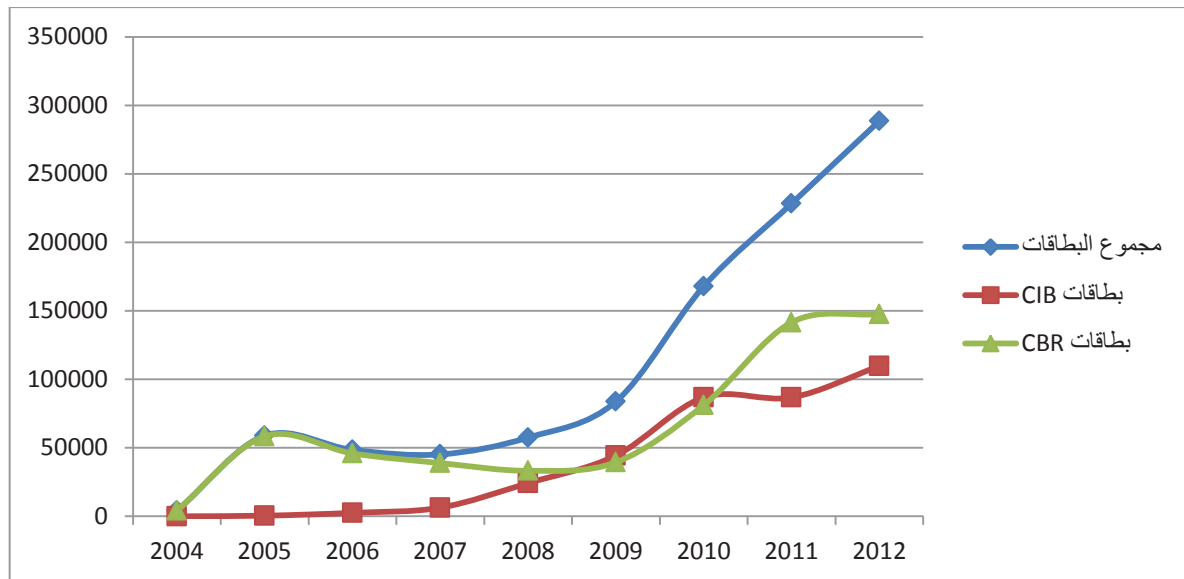
يقدم بنك الفلاحة والتنمية الريفية منتجاته وخدماته المصرفية من خلال شبكة واسعة من الوكالات المنتشرة عبر كافة التراب الوطني والتي تتجاوز 300 وكالة، وكل مجموعة من الوكالات المحلية للإستغلال تشرف عليها المجموعة الجهوية للإستغلال والتي يبلغ عددها 42 مجموعة وذلك حسب المناطق الجغرافية للبلاد.

الجدول (3-4): تطور توزيع البطاقات (CBR & CIB) ببنك الفلاحة والتنمية الريفية.

2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	
157783	141548	81105	39451	33226	38853	45895	58407	4170	بطاقات CBR
130822	86740	86790	44365	24246	6328	2525	452	0	بطاقات CIB
288605	228288	167895	83816	57472	45181	48420	58859	4170	مجموع البطاقات

Source : Banque de L'agriculture et du Développement Rural, Comité de pilotage monétique **BADR, POINT DE SITUATION DE L'ACTIVITE MONETIQUE DURANT DE L'ANNEE 2012.**

الشكل (4-1): تطور توزيع البطاقات CIB & CBR بالبنك خلال الفترة 2004-2012.



من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول (3-4)

من خلال الجدول (3-4) نلاحظ أن بطاقات CBR قد لاحظت تراجع واضحاً خلال الفترة الممتدة من (2004-

2009) لتعود للتطور خلال الفترة الممتدة من (2010-2012).

أما بطاقات CIB قد شهدت نمواً متواصلاً طوال التسع (09) سنوات. وذلك لأنها عبارة عن بطاقات للاستخدام

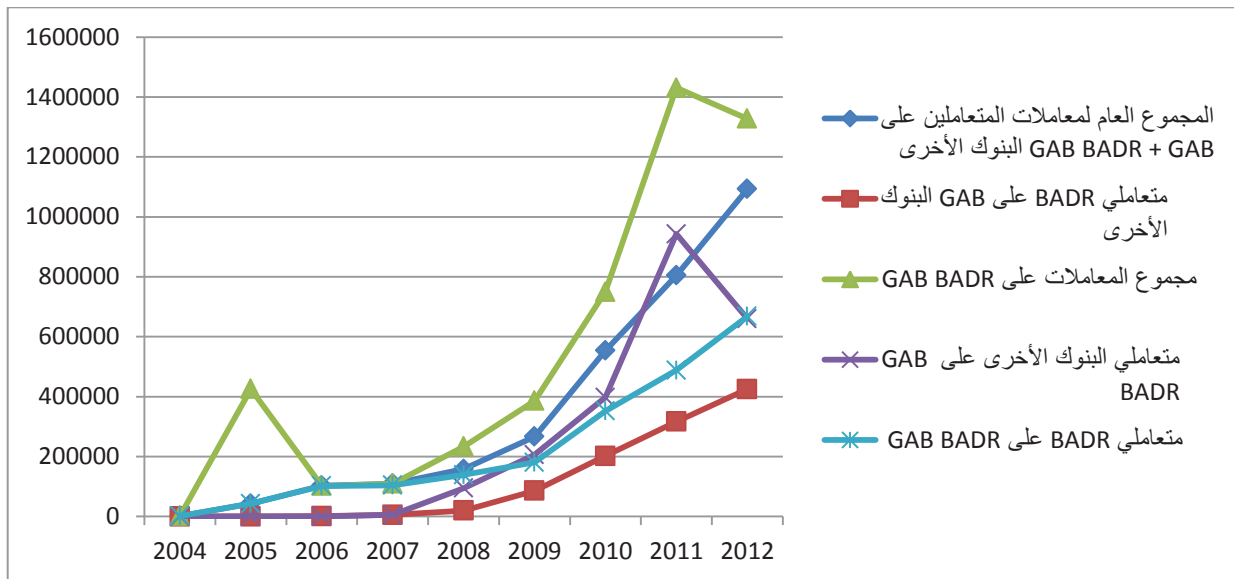
ما بين البنوك.

الجدول (4-0): تطور المعاملات بينك الفلاحة والتنمية الريفية

المجموع العام لمعاملات المتعاملين على GAB المتعاملين على BADR + GAB البنوك الأخرى	متعاملي BADR على GAB البنوك الأخرى	مجموع المعاملات على GAB BADR	متعاملي البنوك الأخرى على GAB BADR	متعاملي BADR على GAB BADR	
1373	0	1373	0	1373	2004
42573	25	425448	0	42548	2005
102914	988	102007	81	101926	2006
109554	5325	109414	5185	104229	2007
158175	19590	233025	94440	138585	2008
266385	86084	386079	205778	180301	2009
553621	201739	749214	397332	351882	2010
804640	316739	1430778	942877	487901	2011
1092503	424745	1327320	659562	667758	2012

Source : Banque de L'agriculture et du Développement Rural, Comité de pilotage monétique **BADR, POINT DE SITUATION DE L'ACTIVITE MONETIQUE DURANT DE L'ANNEE 2012.**

الشكل (4-3): وضعية المعاملات بالبنك خلال الفترة 2004-2012.



من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول (4-4).

المطلب الرابع: الترويج في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

إن الترويج يعتبر أحد العناصر الأساسية في المزيج التسويقي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية ، ويرجع ذلك إلى الدور الحيوي الذي يلعبه الترويج من تعريف العملاء بخدمات البنك وإقناعهم بمزايا التعامل معه والفائدة التي يمكن أن تتحقق جاء ذلك. يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية في ترويجه لخدماته المصرفية على:

- الإعلان: يعتبر من الوسائل التي تساعد البنك في تحقيق أهدافه التسويقية يستعمله بنك الفلاحة والتنمية الريفية لغرض التعريف بمنتجاته وخدماته المصرفية وخاصة الجديدة، نجد فيه:
- مجلة " أخبار بدر": هي مجلة يصدرها البنك كل شهرين تتناول مختلف الأنشطة التي يقوم بها البنك في تلك الفترة، ويتم من خلالها التعريف بمنتجات وخدمات البنك في صفحات بارزة.
- منشورات خاصة: يتم تقديمها إلى مختلف الزائرين إلى وكالات البنك بغية تعريفهم بمختلف المنتجات والخدمات المصرفية التي يقدمها البنك.
- الملصقات: أحد الوسائل التي تستخدم للتعريف بمنتجات وخدمات البنك المصرفية عن طريق إصاق لوحات إخبارية.
- موقع البنك على شبكة الانترنت www.badr-bank.net كوسيلة من وسائل الإشهار للتعريف بالبنك، وعرض أهم منتجاته وخدماته المصرفية وغيرها.
- العلاقات العامة: ويشتمل نشاط العلاقات العامة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية على العلاقة مع العملاء، العلاقة مع العاملة، العلاقة مع المجتمع الخارجي.

المبحث الثالث: الإبداع في المزيج التسويقي من وجهة نظر زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية *BADR*.

تقتضي الطبيعة الديناميكية للأسواق أن تكون المؤسسة على دراية بمحاجات ورغبات العميل والتي تتسم بالتنامي والتطور والتجدد، وعليه فإن المؤسسة الخدمية يجب أن تتبع إستراتيجية تعتمد على ابتكار خدمات جديدة وتحسين الخدمات الحالية للحفاظ على مكانتها في السوق وقدرتها على مواجهة المنافسة. ومن خلال هذا الجزء سوف ندرس إلى أي نسبة وأي تقدير هو عنصر الإبداع في أحد أهم البنوك الجزائرية من وجهة نظر زبائنه.

المطلب الأول: منهجية الدراسة.

- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من زبائن وموظفو بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية بشار وفروعه في العبادلة، بني ونيف وبني عباس. حيث يشمل مجتمع الدراسة المدراء والموظفين، مدراء الوكالات، مدراء مختلف الإدارات، مختلف الموظفين، إضافة إلى زبائن هذا البنك.

- فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى: وجود إبداع في المنتجات والخدمات بينك الفلاحة والتنمية الريفية.

- الفرضية الثانية: وجود إبداع في التسعير بينك الفلاحة والتنمية الريفية.

- الفرضية الثالثة: وجود إبداع في التوزيع بينك الفلاحة والتنمية الريفية.

- الفرضية الرابعة: وجود إبداع في الترويج بينك الفلاحة والتنمية الريفية.

- الحدود المكانية والزمانية للدراسة:

لقد تمت الدراسة بينك الفلاحة والتنمية - بالمديرية الجهوية بشار- واشتمل توزيع الاستبيانات الخاصة بالدراسة على وكالة بشار، وكالة بني ونيف، وكالة بني عباس، وكالة العبادلة. أما جمع البيانات فقط خص وكالة بشار فقط.

حيث استغرقت الدراسة الميدانية أربعة (4) أشهر حيث كانت في هذه الفترة مجموعة تحريات ومقابلات واجتماعات مع

المدراء ورؤساء الأقسام وبعض الموظفين، ثم توزيع الاستبيانات على زبائن ومدراء وموظفي وكالات -المديرية الجهوية بشار - .

- إجراءات الدراسة:

تم تطبيق الدراسة على بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR كما يلي:

- مرحلة ما قبل التطبيق:

في هذه المرحلة قمت ببعض التحريات عن البنوك الحكومية النشطة في السوق المصرفية الجزائرية، فتوصلت إلى ان بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR، يعتبر من البنوك الرائدة في إدخال منتجات جديدة لهذا السوق. وعليه تم اختياره كعينة للدراسة.

- مرحلة التطبيق:

خلال هذه المرحلة قمت بـ:

- عقد اجتماعات مع المدير العام، ومدير الموارد البشرية، ومدير وكالة بشار، وذلك لشرح الغاية من الدراسة والمراحل التي ستمر بها؛
- القيام بعقد مقابلات مع العمال؛
- جمع بعض المجالات والوثائق الخاصة بالبنك؛
- تحضير الاستبانة على ضوء الدراسة التطبيقية؛
- القيام بتوزيع الاستبانة على المدراء والموظفين من جهة، وعلى الزبائن من جهة أخرى؛
- ادخال البيانات الشخصية في البرنامج الإحصائي EXCEL، والمعلومات الأخرى على البرنامج الإحصائي SPSS؛
- استخراج النتائج الإحصائية الخاصة بالمقاييس والمتغيرات.
- عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية ممثلة في عمال وزبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية بشار والفروع التابعة لها، حيث تم توزيع 300 استبانة على الزبائن، و80 استبانة لكل من مدراء وموظفي البنك، تم استرجاع 293 استبانة من الزبائن، وبعد الاطلاع عليها وجد أن هنالك 278 استبانة فقط صالحة للتحليل الإحصائي و(15) استبانة غير صالحة للتحليل الإحصائي أي ما نسبته

(92%) من مجموع الاستبانات الموزعة. أما فيما يخص الاستبانات التي تم توزيعها على المدراء والموظفين فقد تم استرجاع 74 استبانة، وبعد الاطلاع عليها تبين أن (5) استبانات غير صالحة للتحليل الإحصائي، وبهذا فيكون عدد الاستبانات التي تم اعتمادها للتحليل الإحصائي بالنسبة للمدراء والموظفين (69) استبانة أي ما نسبته (86.25%).

- طرق جمع البيانات:

خلال إعداد هذه الدراسة اعتمد مصدرين لجمع البيانات:

- المصادر الثانوية:

وتتضمن جميع الكتب والمجلات ورسائل الماجستير والدكتوراه ذات العلاقة بالموضوع وبناء النسيج النظري للموضوع، وذلك لتعبيد الطريق وإنارة الطريق للدراسة التطبيقية. وذلك من خلال التعريف بالمفاهيم ذات الصلة وأبعادها المختلفة، إضافة إلى الانترنت والمقالات.

- المصادر الأولية:

وتمثلت في التحريات والمقابلات والاجتماعات مع موظفي ومدراء الفلاحة والتنمية الريفية BADR، إضافة إلى استبيانين واحد موجه للزبائن والآخر للمدراء والموظفين.

المطلب الثاني: عرض وتحليل خصائص عينة الزبائن

اعتمادا على البرنامج الإحصائي EXCEL و الحزمة الإحصائية SPSS تم استخراج النسب المئوية والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة وتتلخص النتائج في الجدول التالي:

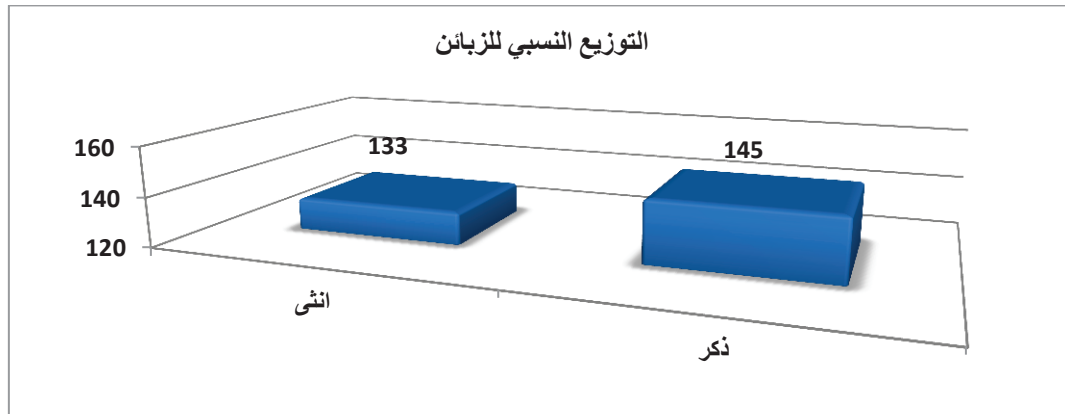
- الجنس:

الجدول (4-5): التوزيع النسبي لأفراد عيني الدراسة الزبائن

الجنس	ذكر	انثى	Σ
التكرار	145	133	278
النسب	52,16	47,84	100,00

المصدر: نتائج SPSS

الشكل (4-4): التوزيع النسبي للزبائن



المصدر: نتائج SPSS

من خلال الجدول (4-5) الخاص بالتكرار النسبي للزبائن فنلاحظ أن عدد الذكور بلغ (145) ذكرا أي ما نسبته نسبته 52%، وهي نسبة أعلى من نسبة الإناث التي بلغ عددهن (28) أنثى ما يعادل نسبة 48%.

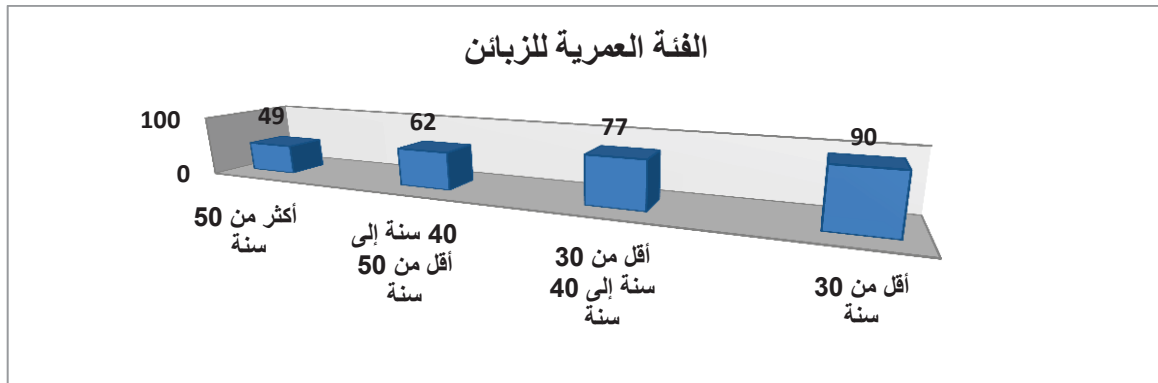
- العمر:

الجدول (4-6): لفئة العمرية للزبائن

العمر	أقل من 30 سنة	أقل من 30 سنة إلى 40 سنة	40 سنة إلى أقل من 50 سنة	أكثر من 50 سنة	Σ
التكرار	90	77	62	49	278
النسب	32,37	27,70	22,30	17,63	100

المصدر: نتائج SPSS

الشكل (0-5): الفئة العمرية للزبائن



المصدر: نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول (4-6) الذي يمثل التوزيع حسب متغير العمر، إن الفئة العمرية للزبائن (الأقل من 30 سنة) حصلت على أكبر تكرار (90) زبون أي ما نسبته 32.37%، في حين حصلت الفئة العمرية (أكثر من 30 إلى أقل من 40 سنة) حصلت على ثاني تكرار (18) زبون أي ما نسبته (26.09%)، أما الفئة العمرية (أكثر من 40 سنة وأقل من 50 سنة) تحصلت على المرتبة الثالثة في التكرارات (17) زبون أي ما نسبته (24.64%) من مجموع الزبائن، أما الفئة العمرية (أكثر من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة) فتحصلت على أقل تكرار (14) ما نسبته (20.29%) من مجموع الزبائن.

هذا يعني أن المتوسط العمري للزبائن يميل إلى فئة الشباب الأقل من 30 سنة، وهذا الشيء إن دل فإنما يدل على السياسة التي تنتهجها الدولة لدعم وتشجيع الشباب لزيادة استثماراتهم والقضاء على البطالة من خلال تقديم البنك تسهيلات لهذه الفئة العمرية، وذلك من خلال تشجيع الفلاحة من خلال برامج الدعم الفلاحي وتشجيع استصلاح الأراضي الفلاحية، وكذلك تعاونه مع الوكالة الوطنية ENSEJ.

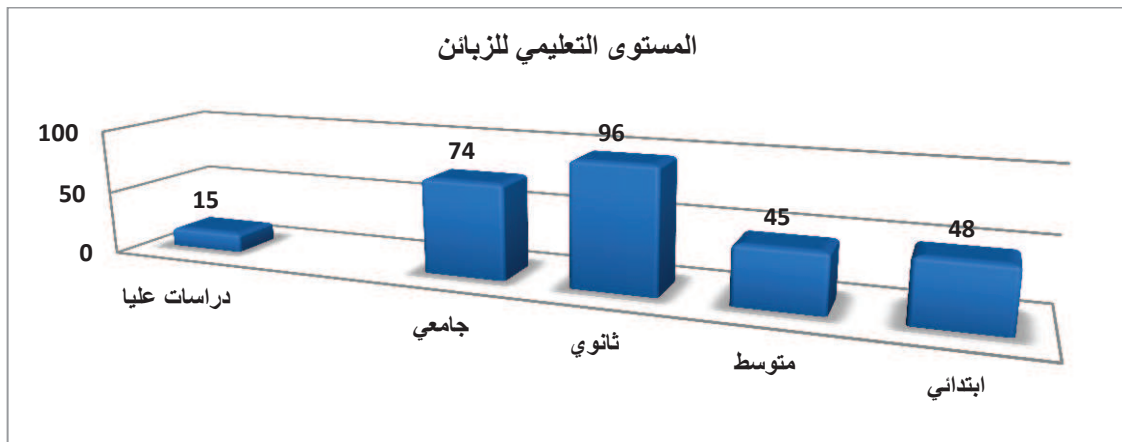
- المستوى التعليمي:

الجدول (4-7): المستوى التعليمي للزبائن

المستوى التعليمي	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	دراسات عليا	Σ
التكرار	48	45	96	74	15	278
النسب	17,27	16,19	34,53	26,62	5,40	100

المصدر: نتائج SPSS

الشكل (4-5): المستوى التعليمي للزبائن



المصدر: نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول (4-7) فيما يتعلق بالتوزيع حسب المستوى التعليمي للزبائن، أن غالبية الزبائن هم من المستوى الثانوي بتكرار (96) زبون أي ما نسبته 34.53 %، ثم تليها في المرتبة الثانية فئة خريجي الجامعة بتكرار (74) زبون ما نسبته 26.62 % من عدد الزبائن، أما فئة من توقفوا عن التعليم في المرحلة الابتدائية فتأتي في المرحلة الثالثة بتكرار (48) زبون أي ما نسبته 17.27 % من نسبة الزبائن، أما في المرحلة الرابعة فيأتي الذين توقفوا عن الدراسة في المرحلة المتوسطة بتكرار (45) زبون أي ما نسبته 16.19 %، لتأتي في المرحلة الأخيرة فئة المتحصلين على شهادات في الدراسات العليا بتكرار (15) زبون أي ما نسبته 5.40 %.

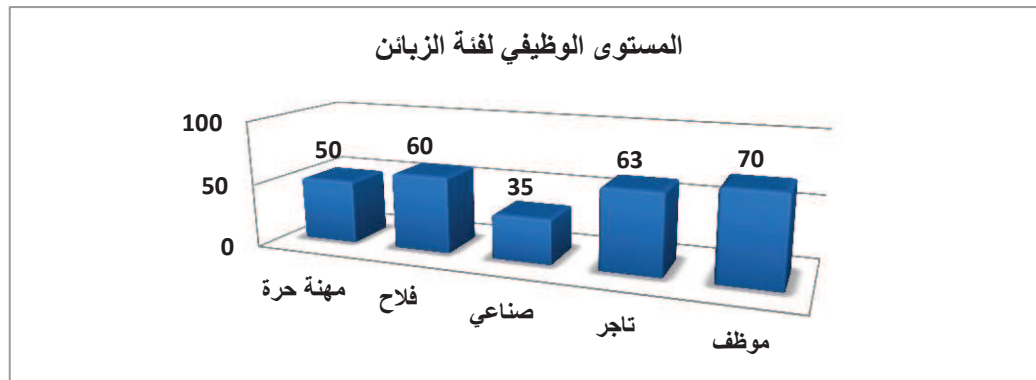
- المستوى الوظيفي لعينة الزبائن:

الجدول (4-8): المستوى الوظيفي لعينة الزبائن

المهنة	موظف	تاجر	صناعي	فلاح	مهنة حرة	Σ
التكرار	70	63	35	60	50	278
النسب	25,18	22,66	12,59	21,58	17,99	100,00

المصدر: نتائج SPSS

الشكل (4-6): المستوى الوظيفي لفئة الزبائن



المصدر: نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول (4-8) فيما يتعلق بالتوزيع حسب المستوى الوظيفي للزبائن أن أغلبية فئة الزبائن موظفين بتكرار (70) ما نسبته 25.18 % من مجموع الزبائن، حيث أنه توجد مؤسسات تحول رواتب عمالها عن طريق هذا البنك فالعامل في هذه الحالة ليس هو من يقرر أي بنك يتعامل معه بل المؤسسة من تفرض ذلك، ونجد في المرتبة الثانية فئة التجار بتكرار (63)

زبون أي نسبته 22.66 % من مجموع الزبائن، وتليها فئة الفلاحين بتكرار (60) زبون أي ما نسبته 21.58 %، لتليها فئة أصحاب المهن الحرة بتكرار (50) زبون أي ما نسبته 17.99 % من مجموع الزبائن، لتأتي في المرتبة الأخيرة فئة الصناعيين بتكرار (35) زبون أي بنسبة 12.59 % من مجموع زبائن البنك.

نفسر هذه النتائج بالنسبة لفئة التجار والفلاحين وأصحاب المهن الحرة والصناعيين على حسب المهنة التي أنشأ على أساسها البنك حيث البنك يشجع ويمول الاستثمار في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إضافة إلى المجال الزراعي والصناعات الحرفية والتقليدية، وهذا ما يفسر تواجد الفئات السابقة الذكر بهذه النسب.

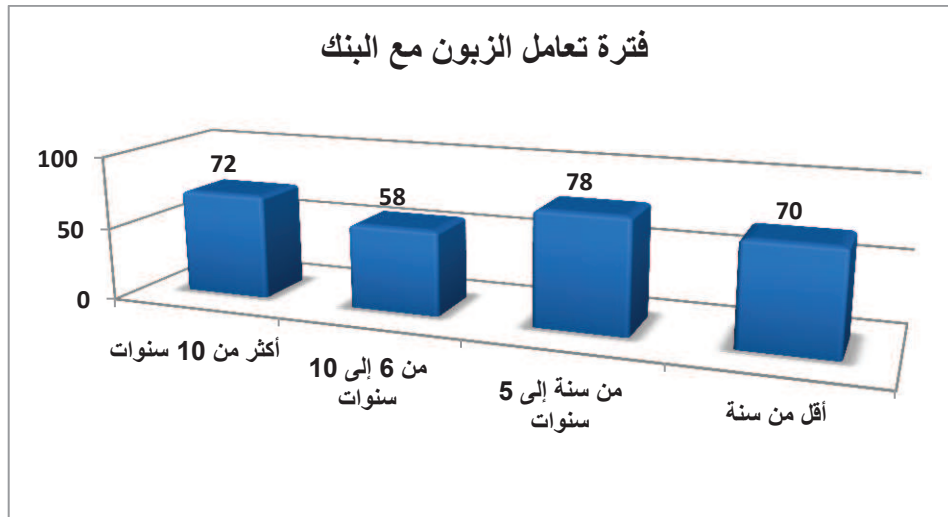
- فترة تعامل الزبون مع البنك:

الجدول (4-9): فترة تعامل الزبون مع البنك

Σ	أكثر من 10 سنوات	من 6 إلى 10 سنوات	من سنة إلى 5 سنوات	أقل من سنة	أتعامل مع نفس البنك
278	72	58	78	70	التكرار
100	25,90	20,86	28,06	25,18	النسب

المصدر: نتائج SPSS

الشكل (4-7): فترة تعامل الزبون مع البنك



المصدر: نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول (4-9) فيما يتعلق بالتوزيع حسب مدة تعامل الزبائن مع البنك، إن فئة الزبائن المتعاملين مع البنك من سنة إلى خمس (05) سنوات قد حصدت أكبر تكرار (78) ما يعادل نسبة 28.06 %، أما فئة الزبائن المتعاملين مع البنك

في فترة تزيد عن عشر (10) سنوات فتليها في المرتبة الثانية بتكرار (72) زبون أي ما يعادل نسبة 25.90 %، أما فئة الزبائن المتعاملين مع البنك في فترة تقل عن سنة فتليها في المرتبة الثالثة بتكرار (70) زبون أي ما يعادل نسبة 25.18 %، أما فئة الزبائن المتعاملين مع البنك في فترة تقل عن عشر (10) سنوات وتزيد عن ست (06) سنوات فتليها في المرتبة الأخيرة بتكرار (58) زبون أي ما يعادل نسبة 20.86 %.

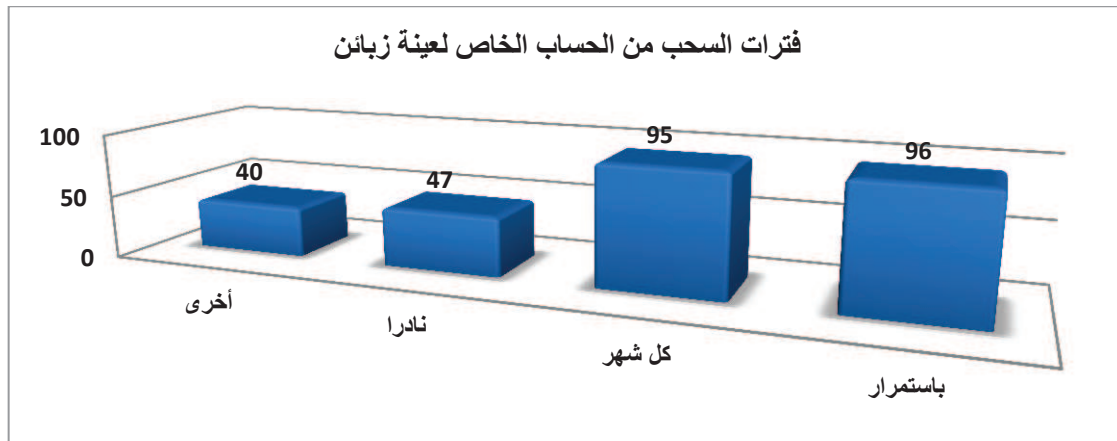
- فترات السحب من الحساب الخاص بالزبائن:

الجدول (10-4): ترات السحب من الحساب الخاص بالزبائن

فترات السحب	باستمرار	كل شهر	نادرا	أخرى	∑
التكرار	96	95	47	40	278
النسب	34,53	34,17	16,91	14,39	100

المصدر: نتائج SPSS

الشكل (8-4): فترات السحب من الحساب الخاص لعينة زبائن



المصدر: نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (10-4) الخاص بتوزيع فترات السحب من الحساب المفتوح من طرف الزبون لدى البنك، أن السحب باستمرار يمثل أعلى تكرار (96) زبون يقوم بالسحب باستمرار ما يعادل نسبة 34.35 % من مجموع الزبائن، أما السحب كل شهر فقد احتل المرتبة الثانية بتكرار يقدر ب (95) زبون يقومون بالسحب كل شهر فقط ما يعادل نسبة 34.17 % من مجموع الزبائن، أما 16.91 % من الزبائن لا يقومون بالسحب إلا بشكل نادر وهو ما يمثل بتكرار (47)

زبون، أما في المرتبة الأخيرة فنجد 14.39 % ما يمثل بتكرار (40) زبون يقومون بالسحب كل شهرين أو ثلاثة وأغلبهم نجدهم ممن يتلقون منحاً من الخارج أو لديهم حسابات توفير.

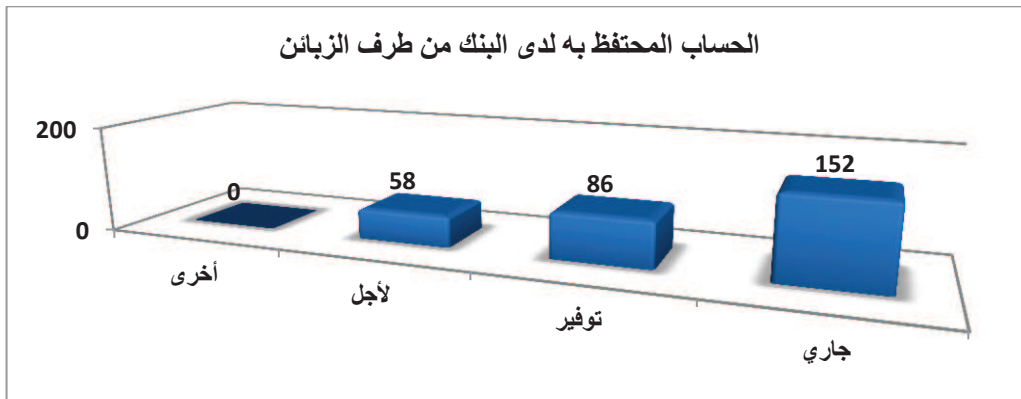
- نوع الحساب المحتفظ به لدى البنك:

الجدول (4-11): نوع الحساب المحتفظ به لدى البنك

نوع الحساب	جاري	توفير	لأجل	أخرى	Σ
التكرار	152	86	58	0	296
النسب	51,35	29,05	19,59	0	100

المصدر: نتائج SPSS

الشكل (4-9): الحساب المحتفظ به لدى البنك من طرف الزبائن



المصدر: نتائج SPSS

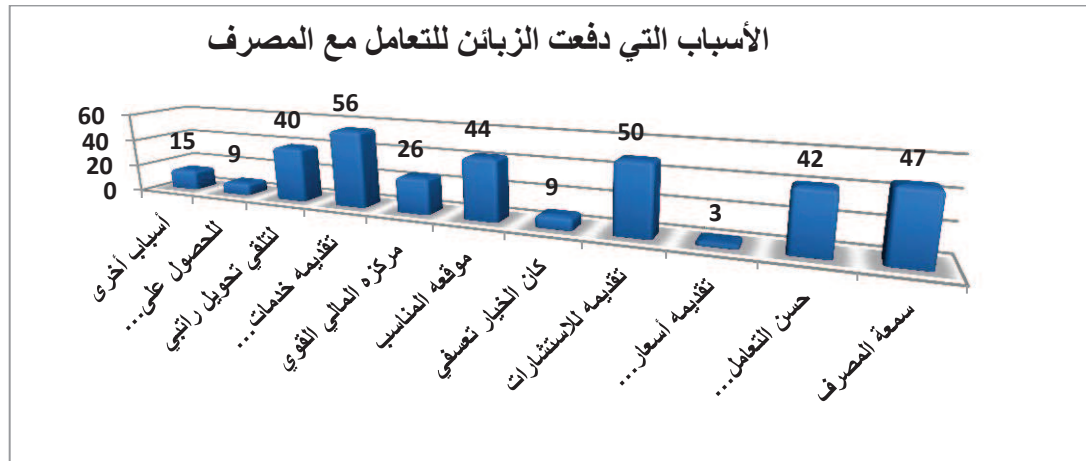
نلاحظ من الجدول رقم (4-11) الخاص بالتوزيع على حسب نوع الحساب المحتفظ به لدى البنك من طرف 278 زبون. نجد أن 51.35 % حساب جاري وهو ما يقدر بتكرار (152) من مجموع الحسابات، ونجد في المرتبة الثانية تكرار (86) حساب توفير يحتفظ به نفس العدد من الزبائن أي ما يعادل 29.05 % من نسبة حسابات. أما في المرتبة الثالثة فنجد تكرار (58) حساب لأجل وهو ما يمثل 19.59 % من نسبة الحسابات المفتوحة من طرف الزبائن في العينة المدروسة. أما أنواع حسابات أخرى لدى أفراد العينة فنجد 00 % من مجموع الحسابات المفتوحة من طرفهم.

الجدول (4-12): الأسباب التي دفعت الزبون للتعامل مع البنك

النسب	التكرار	من بين الأسباب التي دفعتني للتعامل مع البنك
13,78	47	سمعة المصرف
12,32	42	حسن التعامل والإهتمام بالزبون
0,88	3	تقديمه أسعار ابتكارية مناسبة
14,66	50	تقديمه للاستشارات
2,64	9	كان الخيار تعسفي
12,90	44	موقعه المناسب
7,62	26	مركزه المالي القوي
16,42	56	تقديمه خدمات ومنتجات جديدة من نوعها
11,73	40	لتنقي تحويل راتبي
2,64	9	للحصول على السحب على المكشوف
4,40	15	أسباب أخرى
100	341	Σ

المصدر: نتائج SPSS

الشكل (4-10): الأسباب التي دفعت الزبائن للتعامل مع المصرف



من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS

من خلال الجدول (4-12) نلاحظ أن الأسباب التي دفعت الزبائن للتعامل مع بنك الفلاحة والتنمية الريفية -بشار-

كان مختلفة ومتنوعة لكن كان أهمها تقديمه لخدمات ومنتجات جديدة من نوعها وذلك أخذ أكبر نسبة وقدرت ب 56% لتليه

تقديمه للاستشارات بنسبة 50%، ثم السمعة التي يتميز بها البنك ب 47%، ثم الموقع المناسب له ب 44%، ثم تليه

الأسباب الأخرى وكلها مهمة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج عينة الزبائن.

يشير الجدول (4-13) إلى الوصف العام لآراء أفراد عينة الدراسة من زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR - وكالة بشار - حول الإبداع في المنتج المصرفي الخاص بالبنك محل الدراسة. حيث كانت الاستعانة بهذا الجدول لتسهيل عملية التحليل الوصفي، وللحصول على الأوساط الحسابية لنسب الاتفاق المحققة عن جميع الفقرات، كما هو موضح في الجدول (4-14).

الجدول (4-13): التوزيع التكراري لأفراد عينة زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية حول الابداع والابتكار في المزيج التسويقي للبنك (N=278).

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات التي تخص الابداع والابتكار في الخدمات والمنتجات المصرفية	
24	42	11	156	45	يقدم المصرف خدمات ومنتجات للزبون للتأمين على ممتلكاته من التلف أو الحرائق وحياته.	1
24	15	3	150	86	يقدم المصرف تشكيلة من البطاقات المصرفية مثل (بطاقات الصراف الآلي، البطاقات الفضية والبطاقات الذهبية، ...) تمكنهم من الشراء والسحب وتنفيذ عدة عمليات مصرفية على أجهزة الصراف الآلي.	2
30	35	9	122	82	يوفر البنك تشكيلة من القروض المصرفية لزيائته مثل (الاستهلاكية، التجارية، الاسكانية، الفلاحية، ...)	3
57	37	23	118	42	يوفر المصرف لعملائه خدمات دفع فواتير الهاتف والكهرباء والغاز والمياه....	4
40	42	21	131	44	يقدم المصرف لعملائه خدمات متميزة جديدة من نوعها في السوق المصرفي	5
27	60	21	127	43	يقوم المصرف الذي تعامل معه بإشباع رغباتك من المنتجات والخدمات المصرفية	6
21	21	19	144	73	يقدم المصرف بعض الخدمات بأسعار رمزية كعمولة كشف الحساب والسحب..	7
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات الخاصة بالإبداع والابتكار في الأسعار المصرفية	
60	86	19	78	35	يحصل الزبون على فوائد تفوق التكاليف التي يدفعها المصرف جراء الإبداع والابتكار في الأسعار المصرفية.	1
19	41	16	131	71	عند اختيارك للمنتج أو الخدمة المصرفية يلعب التسعير أحد أهم المحددات للإقبال عليها.	2
32	40	18	138	50	يعكس سعر الخدمة أو المنتج المصرفي درجة جودتها.	3
42	67	31	104	34	هل سعر خدمات والمنتجات التي يقدمها لك المصرف يعكس بالفعل قيمتها الحقيقية.	4
63	72	31	76	36	نتيجة للإبداع والابتكار في التسعير المصرفي يحصل الزبون على عائد عالي على ودائعه.	5
45	61	28	109	35	الأسعار الذي يقدمها لك المصرف الذي تعامل معه تعتبر تنافسية في السوق المصرفي.	6
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات الخاصة بالإبداع والابتكار في التوزيع المصرفي	
26	30	20	128	74	يتربع المصرف على شبكة مربوطة بين جميع فروعها تمكن الزبون من اجراء العمليات المصرفية من سحب وإيداع من أي فرع في أي وقت وأي زمان.	1

39	37	20	120	62	يقوم المصرف بتوصيل الخدمات والمنتجات التي يقدمها بكفاءة وفاعلية.	2
37	34	17	121	69	يقوم المصرف بتوصيل الخدمات والمنتجات التي يقدمها في الوقت المناسب.	3
52	25	9	130	62	موظفي المصرف من خلال تصرفاتهم يطبقون شعار القائل: "الأولوية الأهم لدينا هي تقديم الخدمة المتميزة لعملائنا".	4
68	37	27	89	57	يتربع المصرف على ابتكارات في تكنولوجيا المعلومات مثل (الانترنت، الصراف الآلي ATM، ...) وذلك لأجل توفير الخدمة للزبون في المنزل أو المتاجر وأماكن التسوق...	5
44	49	29	101	55	يستخدم المصرف أحدث الأساليب في تقديم منتجاته وخدماته مقارنة بمنافسيه في السوق المصرفي.	6
27	39	32	108	72	ابتكار وإبداع المصرف من خلال توفير البنك الجالس والواقف وتوفير أجهزة الصراف الآلي يؤدي إلى تقليل وقت الانتظار.	7
42	33	22	97	84	يستطيع المصرف أن يتواصل مع العميل في أي مكان وجد من خلال الابتكار والإبداع الذي يقوم به في مجال التوزيع.	8
38	20	23	123	74	تميز وسائل الدفع الحديثة في المصرف باليسر وسهولة الاستخدام.	9
39	37	34	96	72	خدمات الهاتف الثابت والهاتف المحمول التي يوفرها البنك توفر الجهد والتكلفة.	10
غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات الخاصة بالإبداع والابتكار في الترويج المصرفي	
28	25	10	157	58	يستطيع المصرف من خلال عملية الابتكار والإبداع في الترويج له من اقناع وترغيب الزبون في التعامل معه	1
31	53	17	120	57	وسائل الترويج من منشورات والكتيبات مطوية.. واضحة وسهلة الفهم من طرف المتلقي تسمح بالفهم والفرقة بين مختلف مميزات الخدمات والمنتجات التي يقدمها المصرف	2
58	47	27	97	49	يمكن إيجاد شعار المصرف الذي تتعامل معه على قمصان والأقلام وفي بعض المقتنيات كالأكياس.....	3
38	35	38	119	48	وسائل الترويج التي تبعتها المصرف تخاطب الوضع الذهني للعميل	4
23	26	17	146	66	يسمح الترويج الإبداعي والابتكاري للمنتجات والخدمات المصرفية من تمييز جودتها من طرف الزبون.	5
30	35	25	122	66	موظفي المصرف متميزين ولديهم القدرة على استقطاب الزبائن وتسهيل عملية الترويج للمنتجات والخدمات المتوفرة	6
48	29	20	120	61	يتميز الموظفون بالمصرف بالدبلوماسية واللباقة والإدارة الجيدة للحديث والقدرة على الاقناع	7
33	37	23	109	76	يتملك موظفو المصرف جميع المعلومات عن الخدمة المقدمة والمهارات اللازمة لتحقيق الاتصال مع الزبائن كما يتميزوا بسرعة البديهة من خلال القدرة على الفهم والاستيعاب السريع	8

من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

الجدول (4-14): الوسط الحسابي لأفراد عينة زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية حول الإبداع والابتكار في المزيج التسويقي للبنك (N=278).

الترتيب الكلي	الترتيب الفرعي	الوسط الحسابي %	العبارات التي تخص الإبداع والابتكار في الخدمات والمنتجات المصرفية
	الرابع	64.03	1 يقدم المصرف خدمات ومنتجات للزبون للتأمين على ممتلكاته من التلف أو الحرائق وحياته.
الأول	الأول	73.29	2 يقدم المصرف تشكيلة من البطاقات المصرفية مثل (بطاقات الصراف الآلي، البطاقات الفضية والبطاقات الذهبية،) تمكنهم من الشراء والسحب وتنفيذ عدة عمليات مصرفية على أجهزة الصراف الآلي.
الخامس	الثالث	67.18	3 يوفر البنك تشكيلة من القروض المصرفية لزيائته مثل (الاستهلاكية، التجارية، الاسكانية، الفلاحية، ...)
	السابع	54.41	4 يوفر المصرف لعملائه خدمات دفع فواتير الهاتف والكهرباء والغاز والمياه....
	السادس	58.72	5 يقدم المصرف لعملائه خدمات متميزة جديدة من نوعها في السوق المصرفي
	الخامس	58.90	6 يقوم المصرف الذي تتعامل معه بإشباع رغباتك من المنتجات والخدمات المصرفية
	الثاني	70.41	7 يقدم المصرف بعض الخدمات بأسعار رمزية كعمولة كشف الحساب والسحب..
		63.85	Σ المجموع العام
			العبارات الخاصة بالإبداع والابتكار في الأسعار المصرفية
	السادس	44.78	1 يحصل الزبون على فوائد تفوق التكاليف التي يدفعها للمصرف جراء الإبداع والابتكار في الأسعار المصرفية.
	الثالث	67.45	2 عند اختيارك للمنتج أو الخدمة المصرفية يلعب التسعير أحد أهم المحددات للإقبال عليها.
	الثاني	62.05	3 يعكس سعر الخدمة أو المنتج المصرفي درجة جودتها.
	الرابع	51.89	4 هل سعر خدمات والمنتجات التي يقدمها لك المصرف يعكس بالفعل قيمتها الحقيقية.
	الخامس	45.50	5 نتيجة للإبداع والابتكار في التسعير المصرفي يحصل الزبون على عائد عالي على ودائعه.
	الثالث	52.52	6 الأسعار الذي يقدمها لك المصرف الذي تتعامل معه تعتبر تنافسية في السوق المصرفي.
		54.03	Σ المجموع العام
			العبارات الخاصة بالإبداع والابتكار في التوزيع المصرفي
	الثالث	67.45	1 يتربع المصرف على شبكة مبروطة بين جميع فروعها تمكن الزبون من اجراء العمليات المصرفية من سحب وإيداع من أي فرع في أي وقت وأي زمان.
	السادس	61.60	2 يقوم المصرف بتوصيل الخدمات والمنتجات التي يقدمها بكفاءة وفاعلية.
	الرابع	63.58	3 يقوم المصرف بتوصيل الخدمات والمنتجات التي يقدمها في الوقت المناسب.
	السابع	61.24	4 موظفي المصرف من خلال تصرفاتهم يطبقون شعار القائل: "الأولوية الأهم لدينا هي تقديم الخدمة المتميزة لعملائنا".
	التاسع	52.70	5 يتربع المصرف على ابتكارات في تكنولوجيا المعلومات مثل (الانترنت، الصراف الآلي ATM، ...) وذلك لأجل توفير الخدمة للزبون في المنزل أو المتاجر وأماكن التسوق...
	الثامن	56.65	6 يستخدم المصرف أحدث الأساليب في تقديم منتجاته وخدماته مقارنة بمنافسيه في السوق المصرفي.
	الثالث	64.30	7 ابتكار وإبداع المصرف من خلال توفير البنك الجالس والواقف وتوفير أجهزة الصراف الآلي

			يؤدي إلى تقليل وقت الانتظار.	
الخامس	63.31	8	يستطيع المصرف أن يتواصل مع العميل في أي مكان وجد من خلال الابتكار والإبداع الذي يقوم به في مجال التوزيع.	
السادس	65.74	9	تتميز وسائل الدفع الحديثة في المصرف باليسر وسهولة الاستخدام.	
السابع	61.24	10	خدمات الهاتف الثابت والهاتف المحمول التي يوفرها البنك توفر الجهد والتكلفة.	
	61.78		Σ المجموع العام	
			العبارات الخاصة بالإبداع والابتكار في الترويج المصرفي	
الرابع	67.27	1	يستطيع المصرف من خلال عملية الابتكار والإبداع في الترويج له من اقناع وترغيب الزبون في التعامل معه	
الخامس	60.70	2	وسائل الترويج من منشورات والكتيبات مطوية.. واضحة وسهلة الفهم من طرف المتلقي تسمح بالفهم والتفرقة بين مختلف مميزات الخدمات والمنتجات التي يقدمها المصرف	
الثامن	52.88	3	يمكن إيجاد شعار المصرف الذي تتعامل معه على قمصان والأقلام وفي بعض المقتنيات كالأكياس.....	
السابع	59.35	4	وسائل الترويج التي تبعتها المصرف تخاطب الوضع الذهني للعميل	
الثالث	68.53	5	يسمح الترويج الإبداعي والابتكاري للمنتجات والخدمات المصرفية من تمييز جودتها من طرف الزبون.	
الثالث	64.30	6	موظفي المصرف متميزين ولديهم القدرة على استقطاب الزبائن وتسهيل عملية الترويج للمنتجات والخدمات المتوفرة	
السادس	60.52	7	يتميز الموظفون بالمصرف بالدبلوماسية واللباقة والإدارة الجيدة للحدوث والقدرة على الاقناع	
الرابع	64.21	8	يملك موظفو المصرف جميع المعلومات عن الخدمة المقدمة والمهارات اللازمة لتحقيق الاتصال مع الزبائن كما يتميزوا بسرعة البديهة من خلال القدرة على الفهم والاستعاب السريع	
	62.22		Σ المجموع العام	
	60.47		Σ المجموع الكلي	

من إعداد الطالبة اعتمادا على الجدول()

في هذه الدراسة تم الاعتماد على مقياس (لنكرت) (Linkert scale) وهو مقياس خماسي التقدير، يتكون من

درجات الموافقة حسب الجدول التالي:

الجدول (4-15): مقياس لنكرت (Linkert scale)

درجة الموافقة المعتمدة	النسبة %	المقياس الخماسي
عالية جدا	100	موافق بشدة
عالية	75	موافق
متوسطة	50	محايد
منخفضة	25	غير موافق
معدومة	00	غير موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة

تم الاعتماد الوسط الحسابي الفرضي البالغ 50 كمتوسط أداة القياس بهدف قياس وتقييم الدرجة المتحصل عليها والمتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة، علما بأن متوسط أداة القياس 50 هو عبارة عن معدل أعلى درجة في المقياس (100) وأدنى درجة فيه (0)، أي $50 = (0+100)/2$.

فيما يلي سنتطرق إلى شرح ما جاء من إجابات زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية -بشار- بحيث سنعرض على إثبات كل فرضية من فرضيات الدراسة:

- الإبداع في المنتج:

من وجهة نظر الزبائن أن توفر البنك على مجموعة من البطاقات المصرفية التي تمكنهم من الشراء والسحب وتنفيذ عدة عمليات مصرفية على أجهزة الصراف الآلي يأتي في المرتبة الأولى فيعتبر المساهم الأول في رفع حصة الإبداع في المنتج والخدمة بالمصرف بنسبة 73.29%، ليأتي في المرتبة الثانية تقديم المصرف بعض الخدمات بأسعار رمزية بنسبة 70.41%، يليه توفير القروض بـ 67.18%، ثم تأتي في المرتبة الرابعة تقديم المصرف لخدمة التأمين على الممتلكات والحياة بنسبة 64.03% وهذه الخدمة تبناها بنك الفلاحة والتنمية الريفية بشراكة مع الصندوق الوطني للتأمين (saa) فتعتبر خدمة حديثة في السوق المصرفي الجزائري. ثم تأتي في المرتبة الخامسة تقديم المصرف لزبائنه تشكيلة من القروض المصرفية بنسبة 67.18% حيث نجد ضمن هذه التشكيلة (الرفيق، التحدي،...)، لتأتي في المرتبة السادسة من وجهة نظرهم تقديم البنك لجملة من المنتجات والخدمات المتميزة بنسبة 58.72% وهي تعتبر متوسطة. حيث أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية تعتبر من وظائفه الأساسية دعم الفلاحة والمؤسسات

الصغيرة والمتوسطة والحرف، وهذه لا نجد لها عند سواها وهذا ما يعطيه صفة التمايز والتميز السوق المصري الجزائري. أما الذي حصل على أقل نسبة فهو تقدم المصرف خدمة دفع فواتير الكهرباء والغاز لريائته بنسبة 54.41%.

من خلال المعطيات ومن خلال الجدول (4-14)، يتضح أن الوسط الحسابي العام للإبداع في المنتج قد بلغ 63.85% ، وهو أكبر من متوسط أداة القياس البالغ 50% هذا ما يعني أن مؤشر الإبداع في المنتج والخدمة المصرفية في نظر زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية -بشار- يعتبر مهما.

- الإبداع في التسعير:

من وجهة نظر الزبائن عند اختيارهم للمنتج أو الخدمة المصرفية يعتبر التسعير أحد أهم المحددات للاقبال على الخدمة والمنتج المصرفي حيث أخذ نسبة 67.45%، وهذا أمر طبيعي فللاقبال على أي منتج أو خدمة فمن بين المؤثرات المهمة على الزبون السعر فكلما زاد السعر قل الطلب والعكس وهذا كقاعدة عامة، كما يعكس السعر جودتها حيث أخذ هذا الجانب نسبة 62.05% ليحتل المرتبة الثانية. إضافة إلى ضرورة أن تكون الأسعار تنافسية إذا ما قورنت بالمنافسين في نفس السوق فالزبون وكأمر طبيعي وضرورة حتمية يتجه نحو من يقدم السعر المناسب فزبائن بنك الفلاحة والتنمية أجمعوا على أن الأسعار التي يقدمها لهم تعتبر تنافسية بنسبة 52.52%. وهذه النسبة منطقية لأنه كما سبق وأن ذكرنا أن البنك يتوفر على بعض خدمات ومنتجات لا يتوفر عليها غيره من المصارف وهذا يرجع إلى تخصصه وهو الأمر الذي أعطاه مركز تنافسي مهم. ومن جهة أخرى وافقوا بنسبة 51.89% على أن المنتجات والخدمات التي يوفرها لهم تعكس قيمتها الحقيقية. لتأتي الموافقة بنسبة منخفضة على أن أنه يحصل على عائد عالي جراء الإبداع وكذلك حصوله على فوائد تفوق التكاليف التي يدفعها للمصرف جراء الإبداع والابتكار في الأسعار المصرفية وذلك على التوالي بنسبة (45.50%، 44.78%).

من خلال هذه النتائج ومن خلال الجدول (4-14) فإن الإبداع في التسعير المصرفي قد بلغ وسط حسابي قدر بـ 54.03%، وهي تعتبر نسبة متوسطة. فالأسعار في المصارف الحكومية الجزائرية مثبتة من طرف البنك المركزي وذلك من خلال السياسة التي تنتهجها الدولة.

- الإبداع في التوزيع المصرفي:

يتربع بنك الفلاحة والتنمية الريفية على شبكة مربوطة بين جميع فروعها تمكن الزبون من اجراء العمليات المصرفية من سحب وإيداع من أي فرع في أي وقت وأي زمان، بحيث نجد في كل مديرية مجموعة وكالات وفروع تابعة لها تتوفر على شبكات (GAB & DAB)، لتسهيل وتيسر للزبون عملية السحب والإيداع، كما نجده يتميز بخدمة البنك الجالس والواقف حيث يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية السباق في تطبيق هذه الخدمة التي منحتة صفة الإبداع على غرار منافسيه خلال الفترة الممتدة من 2006-2000. كما تسمح بالاستفادة منها في الوقت المناسب كما يستطيع البنك التواصل مع العميل في أي مكان وجد من خلال الابتكار والإبداع الذي يقوم به في مجال التوزيع. وهذا ما نجد الفقرات (1، 9، 7، 3، 8) من الجدول (4-14) بنسب (67.45%، 65.74%، 64.30%، 63.58%، 63.31%) على التوالي. وهي نسب لا بأس بها إذا ما قارناها بالمقياس الموضوع.

أما من ناحية جودة الشبكة بين الوكالات والأهمية التي يوليها الموظفون للزبائن وكذلك من خلال استخدامه أحدث الأساليب الحالية في المجال المصرفي مثل الهاتف المصرفي وأجهزة TPE،... وغيرها من الأجهزة الحديثة التي تسهل جميع التعاملات للزبون سواء في التعامل المباشر مع البنك أو من خلال التعامل مع متاجر وأماكن التسوق والصيدليات وغيرها فنجدها غير منتشرة بشكل واسع وهذا واضح من خلال النتائج الموضحة في الفقرات (2، 4، 10، 6، 5) بنسب (61.24%، 56.65%، 52.70%) على التوالي. والتي تصنف ضمن النسبة المتوسطة على حسب المقياس المتوسط للدراسة. فمن خلال جهود شخصية وجدناها تختلف من منطقة لأخرى سواء على حسب طبيعة المنطقة أو على حسب ثقافة المتعاملين والتجار. ففي منطقة بشار من بين الأسباب التي منعت انتشار جهاز TPE هو ثقافة كبار التجار بالمنطقة فهم يروها معقدة وتلزمهم بالإفصاح عن جميع عمليات البيع والشراء التي تتم مما يؤدي إلى الزيادة في نسبة الضرائب المدفوعة إضافة إلى النسبة التي سوف يتقاضاها البنك جراء تزويد التاجر بهذه الخدمة¹.

من خلال هذه النتائج ومن خلال الجدول (4-14) فإن الإبداع في التوزيع المصرفي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية قد بلغ وسط حسابي قدر ب 61.78%، وهي تعتبر نسبة متوسطة. نعتبر الإبداع في التوزيع المصرفي بهذا البنك متوسط وهذا راجع لنقص في التغطية من طرف المصرف وكذلك لثقافة المتعاملين إضافة لأسباب أخرى.

¹ عن مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة القروض.

- الإبداع في الترويج المصرفي:

أجمع زائني البنك على حسب العينة أن الترويج الإبداعي والابتكاري للمنتجات والخدمات المصرفية يسمح بتمييز جودتها لهم وكذلك بأن المصرف يستطيع من خلال عملية الابتكار والإبداع في الترويج له من اقناع وترغيب الزبون في التعامل معه وذلك بنسبة مهمة قدرت بـ (68.53%، 67.27%) وتجلّى ذلك من خلال الفقرتين (5، 1) من الجدول (4-14). وهذا يعكس مدى ادراكهم لمدى الأهمية التي يمنحها الإبداع للترويج المصرفي. ومن وجهة نظر الزائني أن صفات التميز والقدرة على استقطاب الزائني وتسهيل عملية الترويج للمنتجات والخدمات المتوفرة وامتلاك المعلومات عن الخدمة المقدمة والمهارات اللازمة لتحقيق الاتصال مع الزائني وسرعة البديهة من خلال القدرة على الفهم والاستيعاب السريع وأسلوب الاقناع تتوفر لدى موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية ولكن بنسبة فوق المتوسطة حسب متوسط نسبة القياس وتجلّى ذلك من خلال الفقرتين (6 و8، 7) بالنسبتين (64.30% و64.21%، 60.52%) على الترتيب، ذلك رغم أن البنك يقوم بدورات تدريبية للموظفين ويمنحهم فرص للتربص ومنح دراسية، حيث يوفّر البنك إضافة إلى ما سبق تكوينات لنيل شهادات بنكية، وذلك بمساعدة الشركة ما بين البنوك (SIBF)، والتي دعمت بالمدرسة العليا للبنوك (ESB) في 1996 المتخصصة في تكوين الإطارات البنكية وغيرها من الطلبة، إذ من المعروف أنه من بين أهم وسائل التسيير الحديثة في المؤسسات ضرورة دفع العمال لاستكمال دراساتهم في المجالات المتعلقة بعملهم مع تسديد كل تكاليف الدراسة، حيث أصبح من الممكن لدى المصرفيين اليوم من نيل شهادات تسمح لهم برفع مستوايهم العلمية والعملية من جهة والحصول على الترقية إلى مناصب أعلى من جهة أخرى.

أما وسائل الترويج من منشورات والكتيبات مطوية ووسائل الترويج التي تبعتها والشعارات على قمصان والأفلام وفي بعض المقتنيات كالأكياس وغيرها، من وجهة نظر الزائني فقد أخذت نسبة متوسطة. ونلاحظ ذلك من خلال الفقرات (2، 4، 3) بالنسب (60.70%، 59.35%، 52.88%)، وهذه النسب تعكس النقص في الإشهار والدعاية والإعلان، فالمنشورات وحدها غير كافية للترويج.

من خلال هذه النتائج ومن خلال الجدول (4-14) فإن الإبداع في الترويج المصرفي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية قد بلغ وسط حسابي قدر بـ 62.22%، مما يسمح لما بالحكم على أن الإبداع في الترويج المصرفي بهذا البنك متوسط وهذا راجع النقص نوعا ما في التغطية الترويجية من طرف المصرف.

- درجة الإبداع في المزيج التسويقي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR :

من خلال الجدول (4-14) ومن خلال ما سبق فإن الإبداع في المنتج والخدمة المصرفية احتل النسبة الأكبر من حيث المساهمة في الإبداع في المزيج التسويقي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وذلك بمتوسط حسابي بلغ 63.85 %، يليه في المرتبة الثانية الإبداع في الترويج المصرفي بنسبة 62.22 %، ليأتي في المرتبة الثالثة الإبداع والابتكار في التوزيع المصرفي بنسبة 61.78 %، ثم الذي ساهم بأقل نسبة وأتى في المرتبة الأخيرة الإبداع والابتكار في التسعير المصرفي بنسبة 53.03 %. وذلك ليكون الإبداع في المزيج التسويقي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR قد بلغ على حسب دراسة عينة الزبائن 60.47 %، وهذا ما يسمح لنا بالقول أن نسبة الإبداع على مستوى البنك تعتبر متوسطة اعتماداً على متوسط مقياس الدراسة المعتمد.

المبحث الرابع: الإبداع في المزيج التسويقي من وجهة نظر موظفي ومدراء بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.

إن أهمية ودور الإبداع في المزيج التسويقي المصري يعد مهما وخاصة في بيئة الأعمال الحالية، في المبحث السابق قد تطرقنا لدراسة واقع الإبداع في أحد أهم المصارف الجزائرية ألا وهو بنك الفلاحة والتنمية الريفية لكن الدراسة كانت بناء على أسئلة موجهة للزبون، لكن حتى ستتوفى الدراسة المصدقية اللازمة لابد من دراسة هذا الواقع من وجهة نظر الموظفين والمدراء.

المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الموظفين والمدراء.

اعتمادا على البرنامج الإحصائي EXCEL و SPSS تم استخراج النسب المئوية والتكرارات لوصف خصائص عينة

الدراسة وتتلخص النتائج في الجدول التالي:

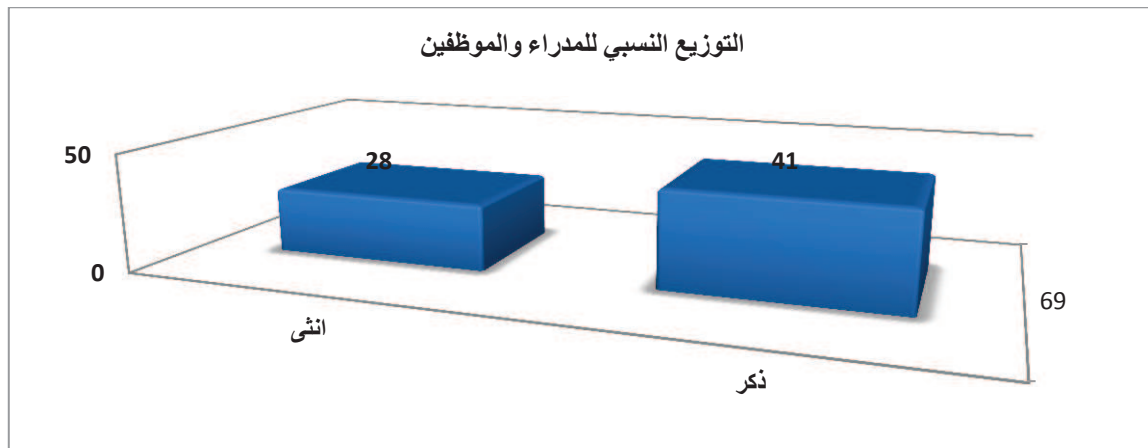
- الجنس:

الجدول (4-16): التوزيع النسبي لأفراد عينة المدراء والموظفين.

الجنس	ذكر	انثى	Σ
التكرار	41	28	69
النسب	59,42	40,58	100,00

المصدر: نتائج SPSS

الشكل (4-11): التوزيع النسبي للمدراء والموظفين



المصدر: نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (4-16) الخاص بالتكرار النسبي للمدراء والموظفين أن عدد الذكور بلغ (41) ذكرا أي ما

نسبته 59.42%، وهي نسبة أعلى من نسبة الإناث التي بلغ عددهن (28) أنثى ما يعادل نسبة 40.85%.

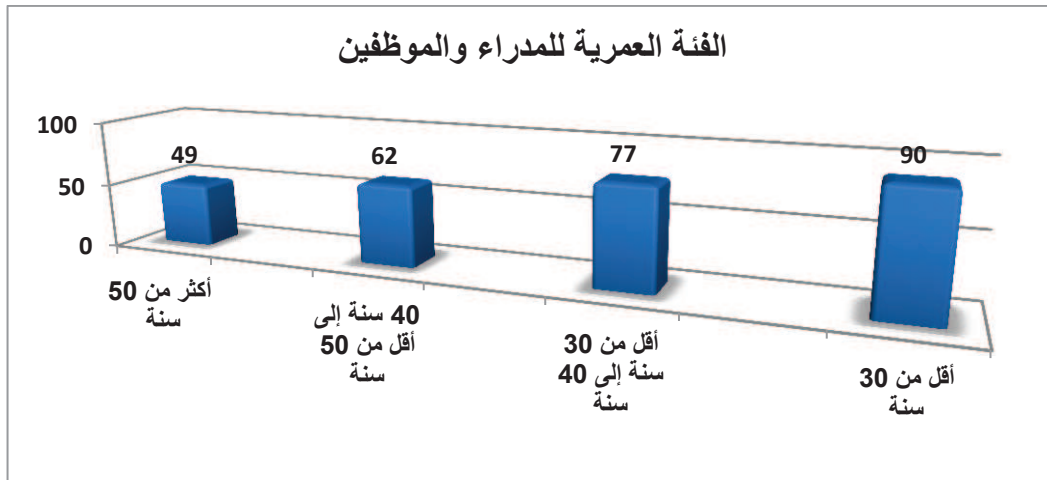
- العمر:

الجدول (1-4): الفئة العمرية للمدراء والموظفين

العمر	أقل من 30 سنة	أقل من 30 سنة إلى 40 سنة	40 سنة إلى أقل من 50 سنة	أكثر من 50 سنة	Σ
التكرار	20	18	14	17	69
النسب	28,99	26,09	20,29	24,64	100,00

المصدر: نتائج SPSS

الشكل (4-12): الفئة العمرية للمدراء والموظفين



المصدر: نتائج SPSS

من خلال ملاحظة الجدول (4-17) الخاص بالفئة العمرية للمدراء والموظفين، فقد اتضح أن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) قد تحصلت على أعلى تكرار (22) ما نسبته (28.99%) من عدد العمال، في حين حصلت الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) حصلت على ثاني تكرار (18) عامل أي ما نسبته (26.09%)، أما الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) تحصلت على المرتبة الثالثة في التكرارات (17) عامل أي ما نسبته (22.30%) من مجموع العمال، أما الفئة العمرية (الأكثر من 50 سنة) فتحصلت على أقل تكرار (49) ما نسبته (17.63%) من مجموع العمال.

نلاحظ من هذه النتائج تقارب المتوسطات العمرية للفئة الأقل من 30 سنة، والفئة الأكثر من 30 والأقل من 40 سنة، وكذلك الأكثر من 50 سنة، وهذا يثبت السياسة التي تنتهجها الدول والبنوك من خلال دمج الشباب والاعتماد على من يتحمل المسؤولية وذلك تماشياً مع طبيعة العمل في المصارف عموماً.

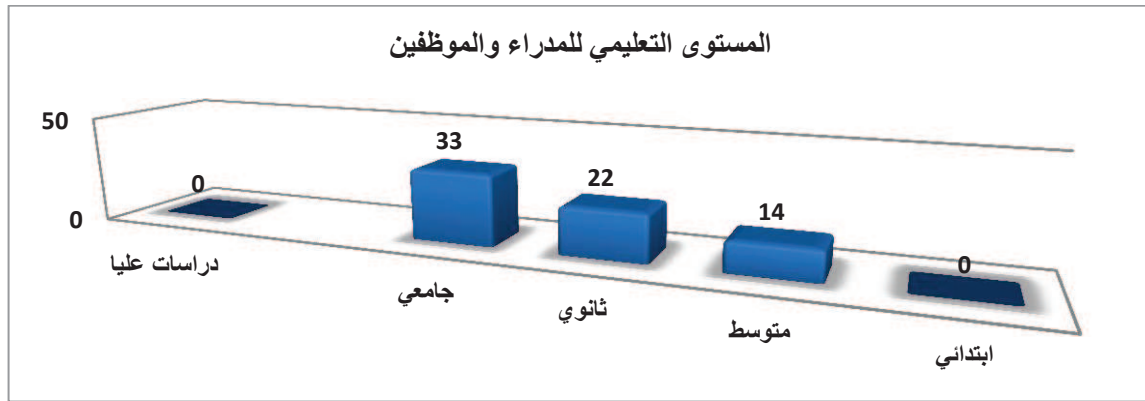
- المستوى التعليمي:

الجدول (2-4): المستوى التعليمي للمدراء والموظفين

المستوى التعليمي	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	دراسات عليا	∑
التكرار	0	14	22	33	0	69
النسب	0	20,29	31,88	47,83	0	100,00

المصدر: نتائج SPSS

الشكل (4-13): المستوى التعليمي للمدراء والموظفين



المصدر: نتائج SPSS

من خلال الجدول (4-18) الخاص بالمستوى التعليمي للمدراء والموظفين، فقد اتضح أن الأغلبية هم خريجي الجامعة بتكرار (33) عامل أي مانسبته 47.83 %، ويعود هذا إلى شروط الالتحاق والحصول على وظيفة بالبنك حيث تشترط الدرجة العلمية الجامعية، وتليها فئة الذين توفقوا عن الدراسة في الثانوي بتكرار (22) عامل أي ما نسبته 31.88 % من مجموع العمال، ليأتي خريجي المتوسط في المرحلة الثالثة بتكرار (14) عامل أي ما نسبته 20.29 % من نسبة العمال. أما الذين توفقوا عن الدراسة في مرحلة الابتدائي والمتحصلين على شهادات في الدراسات العليا فلا نخدمهم في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

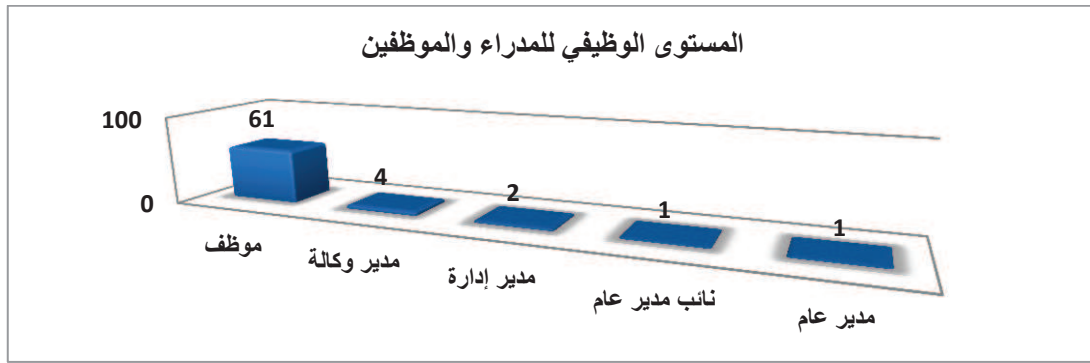
- المستوى الوظيفي:

الجدول (3-4): المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	مدير عام	نائب مدير عام	مدير إدارة	مدير وكالة	موظف	∑
التكرار	1	1	2	4	61	69
النسب	1,45%	1,45%	2,90%	5,80%	88,41%	100%

المصدر: نتائج SPSS

الشكل (4-14): المستوى الوظيفي للمدراء والموظفين



المصدر: نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (4-19) فيما يخص التوزيع حسب المستوى الوظيفي إن غالبية عينة المدراء والموظفين هم من فئة الموظفين حيث التكرار الخاص بهم بلغ (61) أي ما يعادل نسبة 88.41% من مجموع عمال البنك، ثم تليها فئة مدراء الوكالات التابعة للبنك بتكرار (4) مدراء أي بنسبة 5.80% من مجموع العمال في العينة، وهذا يفسر على أن الوكالات التابعة لبنك الفلاحة والتنمية بشار هم 4 وكالات بشار، بني ونيف، العبادلة، بني عباس، وهي كلها أجريت عليها الدراسة. ثم تأتي فئة مدراء الإدارة بتكرار (02) مدراء أي ما نسبته 2.90%، لتليها في الأخير فئة مدير عام ونائب مدير عام بتكرار (01) لكل فئة ما يعادل نسبة 1.45% لكل فئة، وهو ما يفسر بأن المدير العام هم واحد لمديرية البنك ولديه نائب واحد فقط.

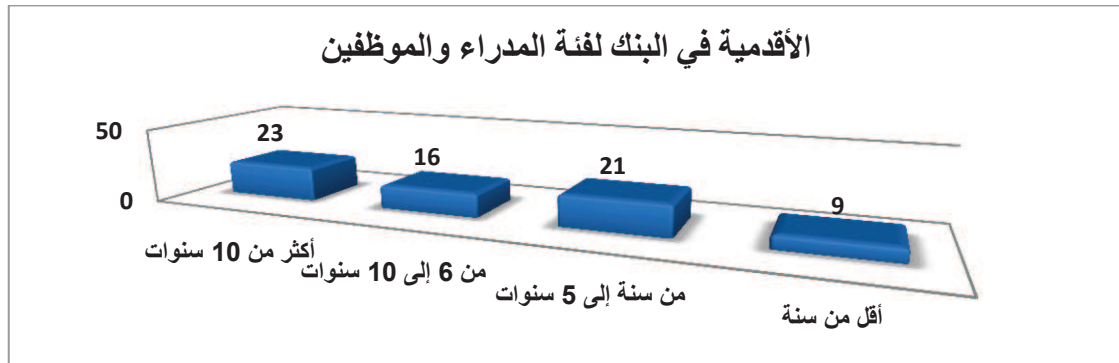
- الأقدمية في البنك لفئة المدراء والموظفين:

الجدول (4-20): الأقدمية في البنك لفئة المدراء والموظفين.

الأقدمية	أقل من سنة	من سنة إلى 5 سنوات	من 6 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	Σ
التكرار	9	21	16	23	69
النسب	%13,04	%30,43	%23,19	%33,33	%100

المصدر: نتائج SPSS

الشكل (4-15): الأقدمية في البنك لفئة المدراء والموظفين



المصدر: نتائج SPSS

من الجدول رقم (4-20) الخاص بتوزيع الأقدمية لمدراء وموظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية نلاحظ أن فئة العمال الذين تحصلوا على أكبر تكرار فيما يخص الأقدمية هم من يعملون بالبنك في فترة تزيد عن عشر (10) سنوات، لتليها فئة العمال الذين التحقوا بالبنك خلال فترة تتراوح من سنة إلى خمس (05) سنوات، لتليها في المرتبة الثالثة فئة العمال الذين يعملون بالبنك من ست (06) إلى عشر (10) سنوات، لتأتي في المرتبة الأخيرة فئة العمال الذين التحقوا بالبنك مؤخرًا في فترة لا تزيد عن سنة.

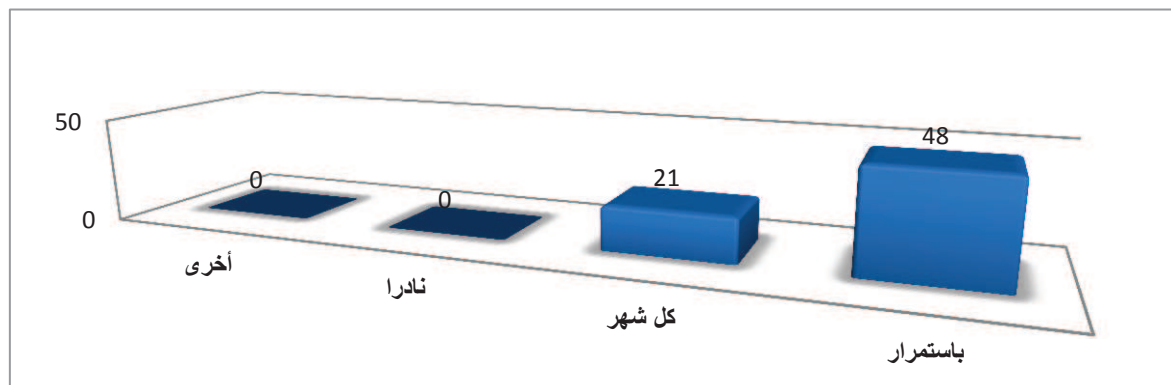
- فترات السحب من الحساب الخاص بالمدراء والموظفين:

الجدول (4-21): فترات السحب من الحساب الخاص بالمدراء والموظفين

تسحب من حسابك الخاص	باستمرار	كل شهر	نادرا	أخرى	Σ
التكرار	48	21	0	0	69
النسب	69,57	30,43	0	0	100,00

المصدر: نتائج SPSS

الشكل (4-16): فترات السحب من الحساب لعينة المدراء والموظفين



المصدر: نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول (4-21) الخاص بتوزيع فترات السحب من الحساب المفتوح من طرف مدراء وموظفي البنك، فنجد أن 69.57 % من الموظفين والمدراء يقومون بالسحب باستمرار وهو ما يقدر بتكرار (48) عامل. أما 21 % يقومون بالسحب كل شهر والذي يمثل بتكرار (21) عامل. أما بالنسبة لسحب نادرا ولأسباب أخرى فنجدها يمثلان 00 % أي لا يوجد عامل يتجاوز فترة شهر حتى يقوم بالسحب من رصيده وهذا منطقي، حيث أن تلقي الراتب يكون كل شهر مما يدعوا العامل للقيام بالعملية السحب لعدة أسباب منها متطلبات الحياة.

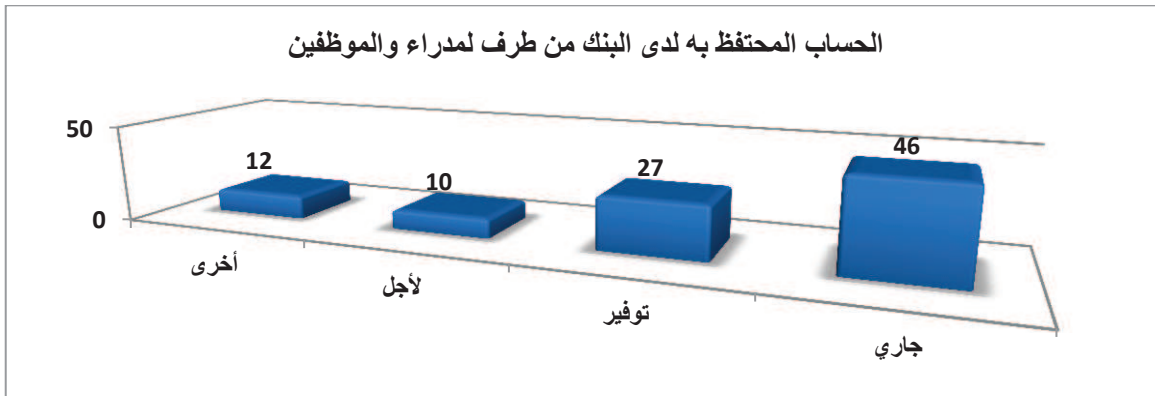
- نوع الحساب المحتفظ به لدى البنك:

الجدول (4-22): نوع الحساب المحتفظ به لدى البنك

تحتفظ بحساب لدى البنك	جاري	توفير	لأجل	أخرى	Σ
التكرار	46	27	10	12	95
النسب	48,42	28,42	10,53	12,63	100,00

المصدر: نتائج SPSS

الشكل (4-17): الحساب المحتفظ به لدى البنك من طرف لمدراء والموظفين



المصدر: نتائج SPSS

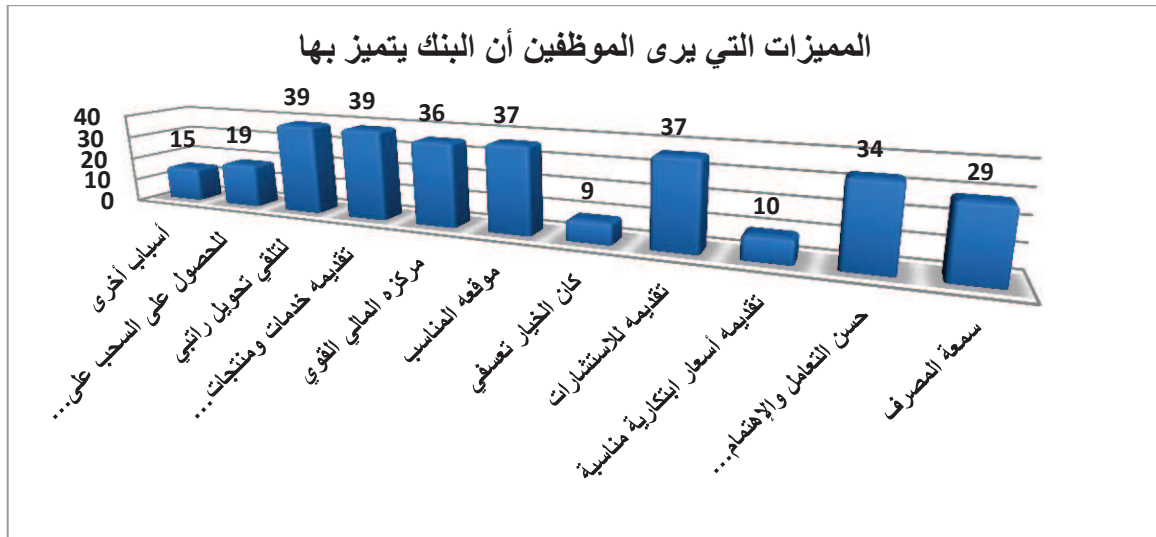
من خلال الجدول (4-22) الخاص بالتوزيع على حسب المحتفظ به من طرف عمال ومدراء البنك، فنجد على حسب العينة المدروسة 95 حساب مفتوح. في المرتبة الأولى نجد الحساب الجاري بتكرار (46) ما يعادل 48.42 % من مجموع الحسابات المفتوحة، أما في المرتبة الثانية فنجد حساب التوفير بتكرار (27) حساب ما يعادل نسبة 28.42 % من نسبة الحسابات المفتوحة. أما في المرتبة الثالثة فنجد حسابات أخرى بتكرار (12) ما يعادل النسبة 12.63 % من نسبة الحسابات. أما في المرتبة الأخيرة فنجد الحسابات لأجل بتكرار (10) حسابات ما يعادل نسبة 10.53 % من مجموع الحسابات.

الجدول (4-23): المميزات التي يرى الموظفون أن البنك يتميز بها.

النسب	التكرار	من مميزات البنك
9,54	29	سمعة المصرف
11,18	34	حسن التعامل والإهتمام بالزبون
3,29	10	تقديمه أسعار ابتكارية مناسبة
12,17	37	تقديمه للاستشارات
2,96	9	الخيار تعسفي
12,17	37	موقعه المناسب
11,84	36	مركزه المالي القوي
12,83	39	تقديمه خدمات ومنتجات جديدة من نوعها
12,83	39	لتحويل الرواتب
6,25	19	للحصول على السحب على المكشوف
4,93	15	أسباب أخرى
100,00	304	Σ

المصدر: نتائج SPSS

الشكل (4-1): المميزات التي يرى الموظفون أن البنك يتميز بها



المصدر: نتائج SPSS

من خلال الجدول (4-23) نلاحظ أن تقديم البنك لخدمات ومنتجات جديدة من نوعها أخذ المرتبة الأولى بنسبة

39% ليأتي معه في نفس المركز تحويل الرواتب بنفس النسبة ثم يأتي في المرتبة الثانية الموقع المناسب وتقديمه للاستشارات بنسبة

37%، ثم تأتي الأسباب الأخرى بنسب مختلفة.

المطلب الثاني: عرض نتائج عينة الموظفين والمدراء.

في هذا الجزء سوف نتطرق لعرض النتائج التي تحصلت الدراسة عليها من عينة المدراء والموظفين.

الجدول (4-24): التوزيع التكراري لأفراد عينة الموظفين والمدراء بنك الفلاحة والتنمية الريفية حول الابداع والابتكار في المزيج التسويقي للبنك (N=69).

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات التي تخص الابداع والابتكار في الخدمات والمنتجات المصرفية
2	17	2	26	22	1 يقدم المصرف خدمات ومنتجات للزبون للتأمين على ممتلكاته من التلف أو الحرائق وحياته.
2	2	00	41	24	2 يقدم المصرف تشكيلة من البطاقات المصرفية مثل (بطاقات الصراف الآلي، البطاقات الذهبية،) تمكنهم من الشراء والسحب وتنفيذ عدة عمليات مصرفية على أجهزة الصراف الآلي.
2	3	2	31	31	3 يوفر البنك تشكيلة من القروض المصرفية لزيائته مثل (الاستهلاكية، التجارية، الاسكانية، الفلاحية،....)
5	25	1	20	18	4 يوفر المصرف لعملائه خدمات دفع فواتير الهاتف والكهرباء والغاز والمياه....
1	10	5	31	22	5 يقدم المصرف لعملائه خدمات متميزة جديدة من نوعها في السوق المصرفي
2	5	4	47	11	6 المنتجات والخدمات التي يقدمها المصرف تتغير وتنوع باستمرار
2	2	4	31	30	7 هناك بعض المنتجات والخدمات نجدها فقط في بنك بدر ولا نجدها عند بنوك أخرى
00	1	4	33	31	8 توجد بعض المنتجات والخدمات هي التي تمثل قوة بنك بدر
6	14	4	35	10	9 يوجد ببنك بدر قسم بحث وتطوير
00	2	2	26	39	10 عند وضع سياسة تقدم خدمة أو منتج مصرفي جديد يقوم المصرف بإتاحة فرص التدريب والتعليم العالي عن طريق التبرصات ذات المستوى العالي.
00	4	4	43	18	11 يقوم المصرف باستمرار بإعادة النظر في مزيج الخدمات والمنتجات المقدمة
8	2	00	39	20	12 يوجد تشجيع وتحفيز على طرح أفكار جديدة
1	4	6	43	15	13 طرح المنتجات والخدمات الجديدة من طرف بنك بدر مخطط ومنظم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات الخاصة بالإبداع والابتكار في الأسعار المصرفية
11	18	00	34	6	14 يحصل الزبون على فوائد تفوق التكاليف التي يدفعها المصرف جراء الإبداع والابتكار في الأسعار المصرفية.
1	5	00	48	15	15 عند اختيارك للمنتج أو الخدمة المصرفية يلعب التسعير أحد أهم المحددات للإقبال عليها.
8	17	4	31	9	16 وفي حالة الموقف الإيجابي الجيد للعميل بمنح معدلات أفضل لسعر الفائدة على القروض والعكس صحيح.
9	31	00	24	5	17 يتم التسعير داخل البنك على أساس حجم الطلب فكلما زاد الطلب زاد سعر المنتجات والخدمات المعروضة.
6	29	00	27	7	18 كلما زادت تكلفة الخدمة أو المنتج ارتفع سعره.
2	26	3	26	12	19 يضع المصرف أسعار بعض المنتجات والخدمات على حسب السعر الذي تضعه البنوك الأخرى.

7	31	00	24	7	20	عند شراء الزبون لعدة منتجات يقوم البنك بتخفيض سعرها له دون ذكر المنتج الذي وقع عليه التخفيض.
1	20	8	33	7	21	تعكس الأسعار التي يتقاضاها البنك المخاطرة في السوق.
6	17	1	34	11	22	عند وضع قرار التسعير للمنتج أو الخدمة الجديدة يقوم المصرف بدراسة وجهات النظر النفسية للمستهلك.
3	12	00	43	11	23	يعكس سعر الخدمة أو المنتج المصرفي درجة جودتها.
8	12	8	35	6	24	هل سعر خدمات والمنتجات التي يقدمها لك المصرف يعكس بالفعل قيمتها الحقيقية.
14	23	7	20	5	25	نتيجة للإبداع والابتكار في التسعير المصرفي يحصل الزبون على عائد عالي على ودائعه.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات الخاصة بالإبداع والابتكار في التوزيع المصرفي	
10	4	00	23	32	26	يتربع المصرف على شبكة مبروطة بين جميع فروعها تمكن الزبون من اجراء العمليات المصرفية من سحب وإيداع من أي فرع في أي وقت وأي زمان.
5	7	00	34	23	27	يقوم المصرف بتوصيل الخدمات والمنتجات التي يقدمها بكفاءة وفاعلية.
7	9	00	37	16	28	يقوم المصرف بتوصيل الخدمات والمنتجات التي يقدمها في الوقت المناسب.
11	5	1	31	21	29	موظفي المصرف من خلال تصرفاتهم يطبقون الشعار القائل: "الأولوية الأهم لدينا هي تقديم الخدمة المتميزة لعملائنا".
10	2	3	33	21	30	يتربع المصرف على ابتكارات في تكنولوجيا المعلومات مثل (الانترنت، الصراف الآلي ATM، ...) وذلك لأجل توفير الخدمة للزبون في المنزل أو المتاجر وأماكن التسوق...
8	4	2	37	18	31	يستخدم المصرف أحدث الأساليب في تقديم منتجاته وخدماته مقارنة بمنافسيه في السوق المصرفي.
4	00	00	26	39	32	ابتكار وإبداع المصرف من خلال توفير البنك الجالس والواقف وتوفير أجهزة الصراف الآلي يؤدي إلى تقليل وقت الانتظار فعلا.
6	4	2	40	17	33	يستطيع المصرف أن يتواصل مع العميل في أي مكان وجد من خلال الابتكار والإبداع الذي يقوم به في مجال التوزيع.
5	3	00	29	32	34	تميز وسائل الدفع الحديثة في المصرف باليسر وسهولة الاستخدام.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات الخاصة بالإبداع والابتكار في الترويج المصرفي	
4	1	00	36	28	35	يستطيع المصرف من خلال عملية الابتكار والإبداع في الترويج له من اقناع وترغيب الزبون في التعامل معه
4	00	00	43	22	36	وسائل الترويج من منشورات والكتيبات مطوية... واضحة وسهلة الفهم من طرف المتلقي تسمح بالفهم والتفرقة بين مختلف مميزات الخدمات والمنتجات التي يقدمها المصرف
6	8	3	34	18	37	وسائل الترويج التي يتبعها المصرف تحاطب الوضع الذهني للعميل
2	6	2	43	16	38	يسمح الترويج الإبداعي والابتكاري للمنتجات والخدمات المصرفية من تمييز جودتها من طرف الزبون.

5	5	00	40	19	موظفي المصرف متميزين ولديهم القدرة على استقطاب الزبائن وتسهيل عملية الترويج للمنتجات والخدمات المتوفرة	39
9	7	1	31	21	يتميز الموظفون بالمصرف بالدبلوماسية واللباقة والإدارة الجيدة للحديث والقدرة على الاقتناع	40
10	9	00	39	11	يتملك موظفو المصرف جميع المعلومات عن الخدمة المقدمة والمهارات اللازمة لتحقيق الاتصال مع الزبائن كما يتميزوا بسرعة البديهة من خلال القدرة على الفهم والاستيعاب السريع	41

من إعداد الطالبة بالاعتماد على الحزمة SPSS.

الجدول (4-25): الوسط الحسابي لأفراد عينة الموظفين والمدراء بنك الفلاحة والتنمية الريفية حول الابتكار والابتكار

في المزيج التسويقي للبنك (N=69).

الترتيب الكلي	الترتيب الفرعي	الوسط الحسابي %	العبارات التي تخص الابتكار والابتكار في الخدمات والمنتجات المصرفية
	الحادي عشر	67.75	يقدم المصرف خدمات ومنتجات للزبون للتأمين على ممتلكاته من التلف أو الحرائق وحياته.
	الخامس السادس	80.07	يقدم المصرف تشكيلة من البطاقات المصرفية مثل (بطاقات الصراف الآلي، البطاقات الفضية والبطاقات الذهبية، ...) تمكنهم من الشراء والسحب وتنفيذ عدة عمليات مصرفية على أجهزة الصراف الآلي.
	الثالث الرابع	81.16	يوفر البنك تشكيلة من القروض المصرفية لزيائته مثل (الاستهلاكية، التجارية، الاسكانية، الفلاحية، ...)
	الثالث عشر	57.61	يوفر المصرف لعملائه خدمات دفع فواتير الهاتف والكهرباء والغاز والمياه....
	الثامن عشر	72.83	يقدم المصرف لعملائه خدمات متميزة جديدة من نوعها في السوق المصرفي
	العاشر الخامس عشر	71.74	المنتجات والخدمات التي يقدمها المصرف تتغير وتنوع باستمرار
	الرابع الخامس	80.80	هناك بعض المنتجات والخدمات نجدها فقط في بنك بدر ولا نجدها عند بنوك أخرى
	الثاني الثالث	84.06	توجد بعض المنتجات والخدمات هي التي تمثل قوة بنك بدر
	الثاني عشر	60.51	يوجد بينك بدر قسم بحث وتطوير
	الأول الأول	86.96	عند وضع سياسة تقدم خدمة أو منتج مصرفي جديد يقوم المصرف بإتاحة فرص التدريب والتعليم العالي عن طريق الترتيبات ذات المستوى العالي.
	السادس التاسع	77.17	يقوم المصرف باستمرار بإعادة النظر في مزيج الخدمات والمنتجات المقدمة
	الثاني عشر الرابع عشر	72.10	يوجد تشجيع وتحفيز على طرح أفكار جديدة
	الحادي عشر	74.28	طرح المنتجات والخدمات الجديدة من طرف بنك بدر مخطط ومنظم

		74.39	Σ المجموع العام
العبارات الخاصة بالإبداع والابتكار في الأسعار المصرفية			
1	الثامن	52.17	يحصل الزبون على فوائد تفوق التكاليف التي يدفعها المصرف جراء الإبداع والابتكار في الأسعار المصرفية.
2	الأول	75.72	عند اختيار المنتج أو الخدمة المصرفية يلعب التسعير أحد أهم المحددات للإقبال عليها.
3	السابع	55.80	وفي حالة الموقف الإيجابي الجيد للعميل بمنح معدلات أفضل لسعر الفائدة على القروض والعكس صحيح.
4	الحادي عشر	44.57	يتم التسعير داخل البنك على أساس حجم الطلب فكلما زاد الطلب زاد سعر المنتجات والخدمات المعروضة.
5	التاسع	50.00	كلما زادت تكلفة الخدمة أو المنتج ارتفع سعره.
6	الخامس	57.25	يضع المصرف أسعار بعض المنتجات والخدمات على حسب السعر الذي تضعه البنوك الأخرى.
7	العاشر	47.46	عند شراء الزبون لعدة منتجات يقوم البنك بتخفيض سعرها له دون ذكر المنتج الذي وقع عليه التخفيض.
8	الرابع	59.06	تعكس الأسعار التي يتقاضاها البنك المخاطرة في السوق.
9	الثالث	59.78	عند وضع قرار التسعير للمنتج أو الخدمة الجديدة يقوم المصرف بدراسة وجهات النظر النفسية للمستهلك.
10	الثاني	67.03	يعكس سعر الخدمة أو المنتج المصرفي درجة جودتها.
11	السادس	56.88	هل سعر خدمات والمنتجات التي يقدمها لك المصرف يعكس بالفعل قيمتها الحقيقية.
12	الثاني عشر	42.39	نتيجة للإبداع والابتكار في التسعير المصرفي يحصل الزبون على عائد عالي على ودائعه.
		55.67	Σ المجموع العام
العبارات الخاصة بالإبداع والابتكار في التوزيع المصرفي			
1	الثالث عشر	72.83	يتربع المصرف على شبكة مبروطة بين جميع فروعها تمكن الزبون من إجراء العمليات المصرفية من سحب وإيداع من أي فرع في أي وقت وأي زمان.
2	الثالث	72.83	يقوم المصرف بتوصيل الخدمات والمنتجات التي يقدمها بكفاءة وفاعلية.
3	السادس	66.67	يقوم المصرف بتوصيل الخدمات والمنتجات التي يقدمها في الوقت المناسب.
4	السادس	66.67	موظفي المصرف من خلال تصرفاتهم يطبقون الشعار القائل: "الأولوية الأهم لدينا هي تقديم الخدمة المتميزة لعملائنا".
5	الخامس	69.20	يتربع المصرف على ابتكارات في تكنولوجيا المعلومات مثل (الانترنت، الصراف الآلي ATM، ... وذلك لأجل توفير الخدمة للزبون في المنزل أو المتاجر وأماكن التسوق...
6	الخامس	69.20	يستخدم المصرف أحدث الأساليب في تقديم منتجاته وخدماته مقارنة بمنافسيه في السوق المصرفي.
7	الأول	84.78	ابتكار وإبداع المصرف من خلال توفير البنك الجالس والواقف وتوفير أجهزة الصراف الآلي يؤدي إلى تقليل وقت الانتظار فعلا.
8	الرابع	71.01	يستطيع المصرف أن يتواصل مع العميل في أي مكان وجد من خلال الابتكار والإبداع الذي يقوم به في مجال التوزيع.
9	الثاني	78.99	تتميز وسائل الدفع الحديثة في المصرف باليسر وسهولة الاستخدام.

		72.46	Σ المجموع العام
العبارات الخاصة بالإبداع والابتكار في الترويج المصرفي			
السادس	الأول	80.07	1 يستطيع المصرف من خلال عملية الابتكار والإبداع في الترويج له من اقناع وترغيب الزبون في التعامل معه
الثامن	الثاني	78.62	2 وسائل الترويج من منشورات والكتيبات مطوية... واضحة وسهلة الفهم من طرف المتلقي تسمح بالفهم والتفرقة بين مختلف مميزات الخدمات والمنتجات التي يقدمها المصرف
	الخامس	68.12	3 وسائل الترويج التي يتبعها المصرف تخاطب الوضع الذهني للعميل
الثاني عشر	الثالث	73.55	4 يسمح الترويج الإبداعي والابتكاري للمنتجات والخدمات المصرفية من تمييز جودتها من طرف الزبون.
الثالث عشر	الرابع	72.83	5 موظفي المصرف متميزين ولديهم القدرة على استقطاب الزبائن وتسهيل عملية الترويج للمنتجات والخدمات المتوفرة
	السادس	67.39	6 يتميز الموظفون بالمصرف بالدبلوماسية واللباقة والإدارة الجيدة للحدوث والقدرة على الاقناع
	السابع	61.59	7 يمتلك موظفو المصرف جميع المعلومات عن الخدمة المقدمة والمهارات اللازمة لتحقيق الاتصال مع الزبائن كما يتميزوا بسرعة البديهة من خلال القدرة على الفهم
		71.74	Σ المجموع العام
		68.56	Σ المجموع الكلي

من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول (4-24).

المطلب الثالث: تحليل نتائج عينة الموظفين والزبائن.

في هذا الجزء سوف نتطرق لتحليل نتائج دراسة عينة الموظفين والمدراء.

- الإبداع في المنتج:

من وجهة نظر الموظفين والمدراء أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية عند وضع سياسة تقديم خدمة أو منتج مصرفي جديد يقوم بإتاحة فرص التدريب والتعليم العالي عن طريق التبرعات ذات المستوى العالي، لأن هذه المنتجات تمثل قوة المصرف حيث في الغالب نجدها تتوفر فيه على غرار المصارف الأخرى. بحيث كان الإجماع على حسب مقياس الدراسة بنسبة عالية وهذا ما نجده في الفقرات (10، 8، 7) بنسب (86.96 % ، 84.06 %، 80.80 %) على التوالي. وهذا ما يدل على إدراك العمال ضرورة التدريب والتكوين للتميز بالمنتج والخدمة. كما يوافق الموظفون والمدراء على أن البنك يقدر تشكيلة من القروض والبطاقات المصرفية المتنوعة بدرجة عالية وذلك جلي من خلال الفقرتين (2، 3) بالمتوسطين الحسابيين (80.07 %، 81.16 %). كما وافقوا بنسب لا بأس بها أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية تتوفر على قسم بحث وتطوير مركزه وكالة عميروش بالجزائر العاصمة وهو

قسم مركزي يهتم بكل ما يخص التسويق من منتج وخدمة ، تسعير وتوزيع وترويج، يستقطب الأفكار الجديدة. كما يقوم البنك بإجراء تغييرات على منتجاته وخدماته باستمرار ونلمس هذا من خلال المنتجات والخدمات المتوفرة، فنجد منها مختلف أنواع القروض والبطاقات وخدمات التوفير والتأمين والدعم إلى غير ذلك.... بحيث يكون طرحها منظم ومخطط وهذا ما يعطيها صفة التميز. ونجد هذا جليا من خلال الفقرات (11، 13، 5، 12، 6) بالمتوسطات الحسابية التالية (77.17 %، 74.28 %، 72.83 %، 72.10 %، 71.74 %).

من خلال المعطيات ومن خلال الجدول (4-25)، يتضح أن الوسط الحسابي العام للإبداع في المنتج قد بلغ 74.39 %، وهو على حسب مقياس الدراسة يعتبر عالي وهو ما يعني أن مؤشر الإبداع في المنتج والخدمة المصرفية من وجهة نظر موظفين ومدراء بنك الفلاحة والتنمية الريفية -بشار- يعتبر جيد.

- الإبداع في التسعير:

من وجهة نظر موظفي ومدراء بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة بشار- عند اختيار المنتج أو الخدمة المصرفية يعتبر التسعير أحد أهم المحددات للاقبال على الخدمة والمنتج المصرفي حيث أخذ نسبة 75.72% وهي نسبة عالية، وهذا أمر طبيعي فللاقبال على أي منتج أو خدمة من بين أهم المؤثرات التي تجذب الزبون السعر فكلما زاد السعر قل الطلب والعكس وهذا كقاعدة عامة، كما يعكس السعر جودتها حيث أخذ هذا الجانب نسبة 67.03 % ليحتل المرتبة الثانية. فمن وجهة نظر الموظفين قبل وضع التسعير يقوم البنك بدراسة سلوك المستهلك ومدى تقبله للسعر وكذلك درجة المخاطرة بالمنتج أو الخدمة محل الدراسة، وكذلك مراعاة الأسعار التي تضعها البنوك الأخرى. وهذا ما نجده في الفقرات (9، 8، 6) بالنسب (59.78 %، 59.06 %، 57.25 %)، وهي نسب متوسطة على حسب مقياس الدراسة.

من خلال هذه النتائج ومن خلال الجدول (4-25) فإن الإبداع في التسعير المصرفي قد بلغ وسط حسابي قدر بـ 55.67 %، وهي تعتبر نسبة متوسطة إذا ما قورنت بمقياس الدراسة.

- الإبداع في التوزيع المصرفي:

يتربع بنك الفلاحة والتنمية الريفية من وجهة نظر الموظفين والمدراء على شبكة مربوطة بين جميع فروعهم تمكن الزبون من اجراء العمليات المصرفية من سحب وإيداع من أي فرع في أي وقت وأي زمان، بحيث نجد في كل مديرية مجموعة وكالات وفروع تابعة لها تتوفر على شبكات (GAB & DAB) كما سبق وأن ذكرنا، لتسهيل وتيسر للزبون عملية السحب والإيداع، كما نجده يتميز بخدمة البنك الجالس والواقف، كما تتميز وسائل الدفع به باليسر والحداثة إضافة إلى قيامه بتوصيل الخدمات والمنتجات التي يقدمها بكفاءة وفعالية، وكل هذا في وقت يناسب وقت انتظار الزبون نجدها بمتوسطات حسابية مرتفعة ممثلة في الفقرات التالية (7، 9، 1، 2، 8) بالنسب التالية على التوالي (84.78%، 87.99%، 72.83%، 71.01%). وما ذكر في هذه الفقرات من مؤشرات الإبداع في التوزيع المصرفي وعلى حسب النتائج فهي مرتفعة من وجهة الموظفين والمدراء.

كما أن البنك يوفر على مداخل إبداعية أخرى كالتربع على ابتكارات في تكنولوجيا المعلومات مثل الانترنت، الصراف الآلي (DAB، ...) وذلك لأجل توفير الخدمة للزبون في المنزل أو المتاجر وأماكن التسوق، والاهتمام بالزبون كمدخل من مداخل التوزيع ونلمس ذلك من خلال الفقرات (5، 6، 3، 4) بالمتوسطات الحسابية على التوالي (69.20%، 66.67%، 66.67%) وهي نسب هامة لا بأس بها.

من خلال هذه النتائج ومن خلال الجدول (4-25) فإن الإبداع في التوزيع المصرفي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية قد بلغ وسط حسابي قدر ب 72.46%، وهي تعتبر نسبة مهمة. ومنه نعتبر الإبداع في التوزيع المصرفي بهذا البنك مهم من وجهة نظر الموظفين والمدراء.

- الإبداع في الترويج المصرفي:

من وجهة نظر الموظفين والمدراء أن الترويج الإبداعي والابتكاري للمنتجات والخدمات المصرفية يسمح بتمييز جودتها لهم وكذلك بأن المصرف يستطيع من خلال عملية الابتكار والإبداع في الترويج له من اقناع وترغيب الزبون في التعامل معه كما أن وسائل الترويج من منشورات والكتيبات مطوية تسمح للمتلقين بالفهم والفرقة بين مختلف مميزات الخدمات والمنتجات التي يقدمها المصرف وذلك

بنسب مهمة قدرت بـ (80.07%، 78.62%، 73.55%) وتحتل ذلك من خلال الفقرات (1، 2، 4) من الجدول (4-25).

ومن جهة ثانية فعلى حسب الموظفين فإن مخاطبة الموظف للوضع الذهني للعميل و امتياز موظفي المصرف بالقدرة على استقطاب الزبائن وتسهيل عملية الترويج للمنتجات والخدمات المتوفرة و بالدبلوماسية واللباقة والإدارة الجيدة للحديث والقدرة على الاقتناع وكذلك قدرتهم جميع المعلومات عن الخدمة المقدمة والمهارات اللازمة لتحقيق الاتصال مع الزبائن كما يتميزوا بسرعة البديهة من خلال القدرة على الفهم. حيث نجد الفقرات (3، 5، 6، 7) تبين هذا بالمتوسطات الحسابية على التوالي (68.12%، 72.83%، 67.39%، 61.59%) وهي نسب تتراوح بين المهم والمتوسط على حسب مقياس الدراسة.

من خلال هذه النتائج ومن خلال الجدول (4-25) فإن الإبداع في الترويج المصرفي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية قد بلغ وسط حسابي قدر بـ 71.74%، مما يسمح لما بالحكم على أن الإبداع في الترويج المصرفي بهذا البنك متوسط وهذا راجع النقص نوعا ما في التغطية الترويجية من طرف المصرف.

- درجة الإبداع في المزيج التسويقي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR :

من خلال الجدول (4-25) ومن خلال ما سبق فإن الإبداع في المنتج والخدمة المصرفية إحتل النسبة الأكبر من حيث المساهمة في الإبداع في المزيج التسويقي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وذلك بمتوسط حسابي بلغ 74.39%، يليه في المرتبة الثانية الإبداع في التوزيع المصرفي بنسبة 72.46%، ليأتي في المرتبة الثالثة الإبداع والابتكار في الترويج المصرفي بنسبة 71.74%، ثم الذي ساهم بأقل نسبة وأتى في المرتبة الأخيرة الإبداع والابتكار في التسعير المصرفي بنسبة 55.67%. وذلك ليكون الإبداع في المزيج التسويقي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR قد بلغ على حسب دراسة عينة الزبائن 68.56%، وهذا ما يسمح لنا بالقول أن نسبة الإبداع على مستوى البنك تعتبر بين المتوسطة والمهمة اعتمادا على متوسط مقياس الدراسة المعتمد طبعا هذا من وجهة نظر الموظفين والمدراء.

الجدول (4-26): نتائج الإبداع في المزيج التسويقي من وجهة نظر الزبائن من جهة و المدراء والموظفين من جهة أخرى

نسبة الاختلاف	الموظفين والمدراء	الزبائن	نسب الإبداع في المزيج التسويقي المصرفي
10.54	74.39	63.85	نسبة الإبداع في المنتج والخدمة المصرفية %
1.64	55.67	54.03	نسبة الإبداع في التسعير المصرفي %
10.68	72.46	61.78	نسبة الإبداع في التوزيع المصرفي %
9.52	71.74	62.22	نسبة الإبداع في الترويج المصرفي %
8.34	68.56	60.22	نسبة الإبداع في التسويق المصرفي %

من إعداد الطالبة

نلاحظ من خلال الجدول (4-26) عند مقارنة نتائج نسب الإبداع من وجهة نظر الزبائن والموظفين والمدراء فإن

الإنحراف بينهما لم يكن كبير. مما يدل على مصداقية الإجابات من الطرفين.

خاتمة الفصل:

حاولنا خلال هذا الفصل القاء الضوء على واقع الإبداع في أحد البنوك العاملة بولاية بشار وهو بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وذلك بتقديم لمحة عن هذا البنك كبداية، ثم التطرق إلى واقع الإبداع به وذلك من خلال اعداد استبيانين أحدهما موجه لزيائن البنك والآخر موجه لعمال ومدرائه.

حيث يعتبر التسويق المصرفي أهم الأنشطة البنكية ديناميكية، كما يعتبر العصا السحرية لتحقيق التوازن بين أهدافه ومردوديته من جهة وإشباع حاجات ورغبات الزبائن لإرضائهم من جهة أخرى. لدى الإبداع في المزيج التسويقي المصرفي في بيئة أعمال تمتاز بالديناميكية والتغيير وسوق مفتوح ونشط ضرورة حتمية لا مفر ولا غنى عنها.

فمن خلال هذه الدراسة وجدنا أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية ينتهج سياسة إبداعية لمواكبة التغيرات الحاصلة ولمنافسة البنوك الوطنية والأجنبية النشطة في السوق المصرفي الجزائري من خلال مزيج التسويقي سواء في مزيج المنتجات والخدمات التي يعتبر أهم مساهم في نسبة الإبداع البنكي سواء من خلال عينة الزبائن أو من خلال فئة الموظفين والمدراء. أو من خلال التسعير المصرفي رغم حصده أضعف النسب نظرا لعناصر المزيج التسويقي الأخرى. وصولا إلى التوزيع والترويج المصرفي اللذان كان لهما دور مهم في رفع نسبة الإبداع المصرفي. وهذه النتائج معممة على العيني الدراسة لتقارب الذي وجد من خلال نتائج تحليلها.



من خلال الدراسة التي أجريت نستطيع القول أنّ المصارف، مهما تنوعت أحجامها وتعددت أنشطتها، فإنها تمارس أعمالها في ظل بيئة تتميز بالمنافسة الشديدة والتغير المستمر في الظروف المحيطة بها، وبخاصة تغير ظروف السوق وحاجيات ورغبات الزبائن، هذه الظروف والرغبات التي تفرض التوجه بالتسويق المصرفي إلى منحى إبداعي يمكنها من التكيف والبقاء والاستمرار في ظل تلك الظروف. فالاهتمام بالإبداع يمكن من تحقيق الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى والتي من أبرزها تحقيق مزايا تنافسية تتسم بالاستمرار، فالإبداع هو المحرك الرئيسي لكافة أنشطة المصرف. أما بخصوص المصارف الجزائرية، فيبدو أن هناك حركة جديدة في القطاع المصرفي مفادها مواكبة الصيرفة العالمية. فمحاولة التطوير من خلال اعتماد الإبداع كبعد إستراتيجي لا بديل عنه، وذلك قصد الحيابة على مزايا تنافسية من درجة عالية تؤهلها للمنافسة والصمود أمام التحديات الآنية والمستقبلية التي تفرضها المصارف الأجنبية.

فاعتماد وتبني المصرف الإبداع في المزيج التسويقي يوفر فرص لا تتوفر لغيره من المصارف التي لا تنتهج نفس نهجه، فهو يفتح لها آفاق امتلاك ميزة تنافسية لا يمتلكها غيرها، كذلك يجذب عدد أكبر من الزبائن والاحتفاظ بهم، كما يمنحها الشهرة والسمعة، إضافةً لتحسين المستمر في الأداء، وتحقيق درجة عالية من الكفاءة، الحصول على عوائد وأرباح لا بأس بها وهو من الأهداف الأساسية لأي مؤسسة.

ركزت هذه الدراسة بالبحث عن واقع الإبداع والابتكار التسويقي المصرفي في المنتج والخدمة المصرفية، السعر، الترويج، التوزيع المصرفي. كما حاولت الدراسة إبراز أبعاده والمزايا التي يتميز بها بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR محل الدراسة الميدانية التي كان المفاد منها اسقاط الدراسة النظرية على الدراسة التطبيقية. فالإجابة على اشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية، كانت من خلال التعريف بماهية الإبداع وأبعاده، مراحل وكل ما يتعلق به. لنعرف بعدها بماهية التسويق المصرفي والتطورات التي مر بها، الابتكار والإبداع في التسويق المصرفي.

كل هذا ما كان إلا محاولة لإنارة طريق التعريف بالإبداع والابتكار في سياسات المزيج التسويقي المصرفي من خلال لقاء الضوء على سياسة الإبداع والابتكار في المزيج التسويقي التقليدي الذي يمس المنتج والخدمة المصرفية، التسعير المصرفي، الترويج المصرفي، التوزيع المصرفي. وما هي الأساليب والسياسات والاستراتيجيات التي بإمكان المصرف اتباعها في هذا الصدد.

وقد تم اختيار بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR كميدان للدراسة باعتباره بنك رائد في تطبيق بعض الأساليب والاستراتيجيات والتقنيات الإبداعية على غرار منافسيه. حيث يهتم بتقديم وإيصال منتجاته وخدماته لزيائنه بأقصى سرعة أقصر وقت، وبطريقة تضمن راحة الزبون.

- الاستنتاجات:

- ✓ فيما يتعلق بالجانب النظري وخاصة الدراسات السابقة توصل البحث الى ندرة الدراسات التي تتناول الابتكار التسويقي ككل بل تتوزع عناصره الاربعة (4ps) بين دراسات متفرقة.
- ✓ الإبداع عبارة عن ادخال تجديد أو تغيير على المصرف يحمل له قيمة إضافية، قد يكون على المنتج أو الخدمة.
- ✓ تساهم مجموعة من العوامل في دفع الإبداع في المصارف المنافسة، الفرص، التكنولوجيا المعتمدة من طرف المصارف الأخرى، تطبيقات تسييرية تعتمد على فلسفة الإدارة العليا والمسيرين.
- ✓ الإبداع في التسويق المصرفي من وجهة نظر الزبائن، كان عموما بنسبة مهمة تقدر ب 60.47%.
- كانت هنالك استنتاجات من منظور الزبائن تمثلت في:
- ✓ بنك الفلاحة والتنمية الريفية مبدع في تقديم منتجات وخدمات مطورة جديدة. حيث يعتبر أهم المؤشرات التي أجمع عليها الزبائن. فقد حصل هذا المؤشر على وسط حسابي أعلى من الفرضي، وهذا دليل على اتفاق العينة على هذا المؤشر ومدى أهميته للمصرف ومدى إدراكهم الواضح له.
- ✓ بعض فقرات الإبداع في التسعير كان فيها اتفاق حول هذا المؤشر، ولكن كان الوسط الحسابي الذي تم التوصل إليه بخصوص هذا المؤشر قريب من الفرضي، فأغلب الزبائن كان لديهم اتفاق على أنهم لا يحصلون على عوائد جراء الإبداع في التسعير المصرفي. وهذا النتيجة ترجع كذلك إلى السياسة المتبعة من طرف البنك المركزي.
- ✓ تبين أن هناك إبداع في الترويج بالمصرف محل الدراسة من وجهة نظر الزبائن، فقد حصل هذا المؤشر على وسط حسابي أعلى من الفرضي، وهذا إن دُلَّ فإنما يدل على اتفاق العينة بخصوص وضوح الترويج.

✓ بنك الفلاحة والتنمية الريفية مبدع في تقديم توزيع منتجاته وخدماته المقدمة. فقد حصل هذا المؤشر على وسط حسابي أعلى من الفرضي، وهذا دليل على اتفاق العينة على هذا المؤشر ومدى أهميته للمصرف.

أما الاستنتاجات من منظور الموظفين والمدراء فتمثلت في:

✓ تبين أن مؤشر الإبداع ببنك الفلاحة والتنمية الريفية من وجهة نظر العمال عالي فقد حصل على وسط حسابي إذا ما قورن بالمقياس الموضوع للدراسة فنجدته عالي، وهذا إن دل فإنما يدل على حرص البنك على تطوير وتحسين منتجاته وخدماته.

✓ يحقق البنك ابداعا في التسعير ولكن بنسبة متوسطة على حسب مقياس الدراسة. فهو على حسب اجماع العينة أن الأسعار ثابتة داخل البنك ولا يمنح البنك تخفيضات لزبائنه، كما لا يحصل على عوائد عالية من ودائعه.

✓ البنك من خلال عملية الابتكار والإبداع في الترويج يستطيع اقناع وترغيب الزبون في التعامل معه، كما تساهم في ذلك وسائل الترويج المختلفة من كتيبات ومنشورات...، فالترويج الإبداعي يسمح للزبون يتميز جودة المنتجات والخدمات التي يقدمها. فمؤشر الإبداع في الترويج المصرفي كان بنسبة مهمة.

✓ وسائل الدفع ببنك محل الدراسة تتميز باليسر والسهولة في الاستخدام، كما أنها موصولة للزبون بكفاءة وفاعلية بالشكل الذي يقلل وقت الانتظار. فمؤشر الإبداع في التوزيع المصرفي قد حصل على نسبة مهمة من وجهة نظر العمال.

✓ سياسة البنك الجالس من وجهة نظر العمال تعتبر تقريبا لوقت انتظار الزبون وضمانا لراحته. فقد حصلت على أعلى النسب ضمن مؤشرات الإبداع في التوزيع.

✓ الإبداع في التسويق المصرفي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية من وجهة نظر موظفيه ومدراءه، عموما هو نسبة مهمة تقدر ب 68.56%.

✓ الإبداع في التسويق المصرفي بين فئة الزبائن وفئة الموظفين والمدراء لم يكن مختلفا أو متباعدا كثيرا في النسب بحيث كان الإختلاف ب 8.34%. وهو ما يبين تقارب وجهات النظر ومصادقية الأجوبة من الطرفين.

- التوصيات:

على ضوء المفاهيم النظرية والاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، فقد تمكنت الدراسة من الوصول إلى بعض التوصيات التي تساهم في ارساء بعض الأفكار والاقتراحات التي تساعد الباحثين بشكل عام والمصارف والمؤسسات بشكل خاص في صياغة استراتيجياتها وقراراتها التسويقية معتمدة الإبداع في ذلك، الأمر الذي يساهم في نجاحها وتفوقها وامتلاكها مركز سوقي تنافسي. وأهم التوصيات تمثلت في:

- ✓ يجب على المصرف محل الدراسة بشكل خاص والمؤسسات المبدعة بشكل عام الأخذ في الاعتبار عند بناء محفظة إبداعية تسويقية تشمل الإبداع في جميع عناصر المزيج التسويقي دون التركيز على عنصر وإهمال آخر.
- ✓ الاهتمام بالإبداع في التسويق المصرفي لأنه يكون لها مزايا تنافسية ويجذب لزيائن والحصول على رضاهم وكسب ولائهم.
- ✓ الحرص على ابتكار وإبداع منتجات تتميز بالجودة لكنها تراعي دخل المستهلك من خلال الإبداع في تسعيرها.
- ✓ ضرورة الإهتمام في الترويج الإبداعي على التلفاز والانترنت والملتقيات والندوات وورشات العمل، والوسائل الحديثة أخرى، ليس فقط على الوسائل المطبوعة كالمطويات والكتيبات وهذا ما لوحظ خلال دراسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
- ✓ الأخذ بعقلية وذوق الزبون عند الإبداع والابتكار في عناصر المزيج التسويقي لأنه دون الاهتمام برغبات وإمكانيات وثقافة الزبون ينقص من قيمتها.
- ✓ ضرورة الانفتاح على آخر ما توصل إليه الإبداع في المزيج التسويقي.
- ✓ انشاء قسم أو مخبر للبحث والتطوير على مستوى كل المديرية يتفاعل ويتربط مع مختلف أقسام وإدارات المصرف، وذلك لاستنباط الأفكار الجديدة التي من شأنها تطوير المزيج التسويقي الخاص به وكذلك استكشاف الأفراد الذين يتمتعون بحس ابداعي والاستفادة منهم. فمن خلال الدراسة لوحظ أن قسم البحث والتطوير يوجد فقط بالجزائر العاصمة.
- ✓ القيام بدورات تدريبية لعمال المصرف بشكل دوري من اجل الإطلاع على آخر ما توصل إليه الإبداع والابتكار في المجال المصرفي.

- ✓ تدريب العمال وخاصة من يكون في الواجهة عند التعامل مع الزبون، فأسلوب التعامل والحوار مع الزبون أو الزائر للمصرف مهم جدا لجذبه والاحتفاظ به.
 - ✓ ظهور المصرف في المحافل المحلية والوطنية والدولية، من خلال المشاركة في مختلف الفعاليات.
 - ✓ تقييم المصرف المستمر للابتكار والإبداع في خدماتها ومنتجاتها، أسعارها، وطرق الترويج لها والتوزيع التي توصل بها منتجاتها لخدماتها لزيائنها.
 - ✓ استحداث نظام استخبارات تسويقي مهمته جمع المعلومات التسويقية التي من شأنها إضافة قيمة وأهمية للمصرف.
 - ✓ إيلاء الاهتمام للإبداع والابتكار من طرف إدارة المصرف، ودججه ضمن استراتيجياته وسياساته المتبعة.
- إذا الإبداع والابتكار لهما آفاق متعددة الأبعاد تحمل في طياتها فرصا ثمينة لكن إذا ما استغلت خير استغلال من طرف المسيرين سواء على مستوى الإدارة العليا أو الوسطى أو حتى التنفيذية، فتنبيهه وسيره العملي يتطلب تضافر الجهود والخبرات من طرف جميع أفراد المصرف والمشروع ككل.

الملاحق

الملحق (1): استمارة الدراسة الخاصة بفئة الزبائن

جامعة وهران

معهد العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

استبان موجه لزبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

أخي الكريم

أختي المحترمة

تحية طبية

في إطار اتمام دراستي لنيل شهادة ماجستير، والتي يدور موضوعها حول: "الإبداع البنكي"، تم إنجاز هذا الاستبيان

بهدف التعرف على واقع الإبداع داخل هذا البنك الذي يعتبر من أهم البنوك بالجزائر، لهذا نرجوا مساعدتكم لنا، بالإجابة على الأسئلة

المرفقة، علماً أن إجاباتكم تعامل بشكل سري ولأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين سلفاً جهودكم وحسن تعاونكم

ومن الله التوفيق...

الأستاذ المؤطر / شرشم محمد

الطالبة / مولفوعة فاطمة الزهراء

- يرجى الإجابة عن الأسئلة التالية بوضع العلامة (X) في المكان المناسب:

- أولاً: البيانات الشخصية:

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- العمر:

أقل من 30 سنة 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
40 سنة إلى أقل من 50 سنة أكثر من 50 سنة

3- المستوى التعليمي:

ابتدائي ثانوي دراسات عليا
متوسط جامعي

4- المستوى الوظيفي:

موظف مهنة حرة
تاجر صناعي
فلاح

5- فترة التعامل مع نفس البنك:

أقل من سنة من سنة إلى 5 سنوات
من 6 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

6- تسحب من حسابك:

باستمرار كل شهر
نادراً أخرى (حدد من فضلك)

7- أحتفظ بحساب لدى البنك:

حساب جاري حساب توفير
حساب لأجل أخرى حدد من فضلك

8- من بين الأسباب التي دفعتني للتعامل مع البنك: (رقم الإجابات حسب الأهمية):

السمعة المصرف	<input type="checkbox"/>	موقعه المناسب	<input type="checkbox"/>
حسن التعامل والاهتمام بالزبون	<input type="checkbox"/>	مركزه المالي القوي	<input type="checkbox"/>
تقديمه أسعار ابتكارية مناسبة	<input type="checkbox"/>	تقديمه خدمات ومنتجات جديدة من نوعها	<input type="checkbox"/>
تقديمه للاستشارات	<input type="checkbox"/>	لتلقي تحويل راتي	<input type="checkbox"/>
كان الخيار تعسفي	<input type="checkbox"/>	للحصول على السحب على المكشوف	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	أسباب أخرى (حدد من فضلك).....	<input type="checkbox"/>

- ثانياً: الابتكار والإبداع التسويقي:

غير موافق	غير موافق بشدة	موافق	موافق بشدة	العبارات التي تخص الابداع والابتكار في الخدمات والمنتجات المصرفية
				1 يقدم المصرف خدمات ومنتجات للزبون للتأمين على ممتلكاته من التلف أو الحرائق وحياته.
				2 يقدم المصرف تشكيلة من البطاقات المصرفية مثل (بطاقات الصراف الآلي، والبطاقات الذهبية،) تمكنهم من الشراء والسحب وتنفيذ عدة عمليات مصرفية على أجهزة الصراف الآلي.
				3 يوفر البنك تشكيلة من القروض المصرفية لذرائه مثل (الاستهلاكية، التجارية، الاسكانية، الفلاحية، ...)
				4 يوفر المصرف لعملائه خدمات دفع فواتير الهاتف والكهرباء والغاز والمياه....
				5 يقدم المصرف لعملائه خدمات متميزة جديدة من نوعها في السوق المصرفي
				6 يقوم المصرف الذي تتعامل معه بإشباع رغباتك من المنتجات والخدمات المصرفية
				7 يقدم المصرف بعض الخدمات بأسعار رمزية كعمولة كشف الحساب والسحب..
غير موافق	غير موافق بشدة	موافق	موافق بشدة	العبارات الخاصة بالإبداع والابتكار في الأسعار المصرفية
				8 يحصل الزبون على فوائد تفوق التكاليف التي يدفعها المصرف جراء الإبداع والابتكار في الأسعار المصرفية.
				9 عند اختيارك للمنتج أو الخدمة يلعب التسعير أهم المحددات للإقبال عليها.
				10 يعكس سعر الخدمة أو المنتج المصرفي درجة جودتها.
				11 سعر خدمات والمنتجات التي يقدمها لك المصرف يعكس بالفعل قيمتها الحقيقية.
				12 نتيجة للإبداع والابتكار في التسعير المصرفي يحصل الزبون على عائد عالي على ودائع.
				13 الأسعار الذي يقدمها لك المصرف الذي تتعامل معه تعتبر تنافسية
غير موافق	غير موافق بشدة	موافق	موافق بشدة	العبارات الخاصة بالإبداع والابتكار في التوزيع المصرفي
				14 يتربع المصرف على شبكة مربوطة بين جميع فروعها تمكن الزبون من اجراء العمليات المصرفية من سحب وإيداع من أي فرع في أي وقت وأي زمان.
				15 يقوم المصرف بتوصيل الخدمات والمنتجات التي يقدمها بكفاءة وفاعلية.
				16 يقوم المصرف بتوصيل الخدمات والمنتجات التي يقدمها في الوقت المناسب.

				17	موظفي المصرف من خلال تصرفاتهم يطبقون الشعار القائل: "الأولوية الأهم لدينا هي تقديم الخدمة المتميزة لعملائنا".
				18	يتربع المصرف على ابتكارات في تكنولوجيا المعلومات مثل (الانترنت، الصراف الآلي DAB، ...) وذلك لأجل توفير الخدمة للزبون في المنزل أو المتاجر وأماكن التسوق...
				19	يستخدم المصرف أحدث الأساليب في تقديم منتجاته وخدماته مقارنة بمنافسيه في السوق المصرفي.
				20	ابتكار وإبداع المصرف من خلال توفير البنك الجالس والواقف وتوفير أجهزة الصراف الآلي يؤدي إلى تقليل وقت الانتظار.
				21	يستطيع المصرف أن يتواصل مع العميل في أي مكان وجد من خلال الابتكار والإبداع الذي يقوم به في مجال التوزيع.
				22	تتميز وسائل الدفع الحديثة في المصرف باليسر وسهولة الاستخدام.
				23	خدمات الهاتف الثابت والهاتف المحمول التي يوفرها البنك توفر الجهد والتكلفة.
غير موافق	غير موافق بشدة	موافق	موافق بشدة	العبارات الخاصة بالإبداع والابتكار في الترويج المصرفي	
				24	يستطيع المصرف من خلال عملية الابتكار والإبداع في الترويج له من اقناع وترغيب الزبون في التعامل معه
				25	وسائل الترويج من منشورات والكتيبات مطوية.. واضحة وسهلة الفهم من طرف المتلقي تسمح بالفهم والتفرقة بين مختلف مميزات الخدمات والمنتجات التي يقدمها المصرف
				26	يمكن إيجاد شعار المصرف الذي تتعامل معه على قمصان والأفلام وفي بعض المقتنيات كالأكياس.....
				27	وسائل الترويج التي تبعتها المصرف تخاطب الوضع الذهني للعميل
				28	يسمح الترويج الإبداعي والابتكاري للمنتجات والخدمات المصرفية من تمييز جودتها من طرف الزبون.
				29	موظفي المصرف متميزين ولديهم القدرة على استقطاب الزبائن وتسهيل عملية الترويج للمنتجات والخدمات المتوفرة
				30	يتميز الموظفون بالمصرف بالدبلوماسية واللباقة والإدارة الجيدة للحديث والقدرة على الاقناع
				31	يمتلك موظفو المصرف جميع المعلومات عن الخدمة المقدمة والمهارات اللازمة لتحقيق الاتصال مع الزبائن كما يتميزوا بسرعة البديهة من خلال القدرة على الفهم والاستيعاب السريع

الملحق (2): استمارة الدراسة الخاصة بفئة المدراء والموظفين

جامعة وهران

معهد العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

استبيان موجه لموظفي ومدراء بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

أخي الكريم

أختي المحترمة

تحية طيبة

في إطار اتمام دراستي لنيل شهادة ماجستير، والتي يدور موضوعها حول: "الإبداع البنكي"، تم إنجاز هذا

الاستبيان بهدف التعرف على واقع الإبداع داخل هذا البنك الذي يعتبر من أهم البنوك بالجزائر، لهذا نرجوا مساعدتكم لنا،

بالإجابة على الأسئلة المرفقة، علماً أن إجاباتكم تعامل بشكل سري ولأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين سلفاً جهودكم وحسن تعاونكم

ومن الله التوفيق...

الدكتور المؤطر/ شرشم محمد

الطالبة/ مولفوعة فاطمة الزهراء

- يرجى الإجابة عن الأسئلة التالية ووضع العلامة (X) في المكان المناسب:

- أولاً: البيانات الشخصية:

9- الجنس:

ذكر أنثى

10-

العمر:

أقل من 30 سنة 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
40 سنة إلى أقل من 50 سنة أكثر من 50 سنة

11-

المستوى التعليمي:

ابتدائي ثانوي دراسات عليا
متوسط جامعي

12-

المستوى الوظيفي:

مدير عام نائب مدير عام مدير إدارة
مدير وكالة موظف

13-

الأقدمية:

أقل من سنة من سنة إلى 5 سنوات
من 6 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

14-

تسحب من حسابك:

باستمرار كل شهر
نادرا أخرى (حدد من فضلك)

15-

تحتفظ بحساب لدى البنك:

حساب جاري حساب توفير
حساب لأجل أخرى حدد من فضلك

16-

المميزات التي ترى البنك يتميز بها:

السمعة المصرف موقعه المناسب
حسن التعامل والاهتمام بالزبون مركزه المالي القوي
تقديمه أسعار ابتكارية مناسبة تقديمه خدمات ومنتجات جديدة من نوعها
تقديمه للاستشارات لتلقي تحويل راتبي
كان الخيار تعسفي للحصول على السحب على المكشوف
أسباب أخرى (حدد من فضلك)

- ثانياً: الابتكار والإبداع التسويقي:

غير موافق	غير موافق بشدة	موافق	موافق بشدة	العبارات التي تخص الابداع والابتكار في الخدمات والمنتجات المصرفية	
				يقدم المصرف خدمات ومنتجات للزبون للتأمين على ممتلكاته من التلف أو الحرائق وحياته.	1
				يقدم المصرف تشكيلة من البطاقات المصرفية مثل (بطاقات الصراف الآلي، البطاقات الفضية والبطاقات الذهبية، ...) تمكنهم من الشراء والسحب وتنفيذ عدة عمليات مصرفية على أجهزة الصراف الآلي.	2
				يوفر البنك تشكيلة من القروض المصرفية لزمائمه مثل (الاستهلاكية، التجارية، الاسكانية، الفلاحية، ...)	3
				يوفر المصرف لعملائه خدمات دفع فواتير الهاتف والكهرباء والغاز والمياه....	4
				يقدم المصرف لعملائه خدمات متميزة جديدة من نوعها في السوق المصرفي	5
				المنتجات والخدمات التي يقدمها المصرف تتغير وتتوسع باستمرار	6
				هناك بعض المنتجات والخدمات نجدها فقط في بنك بدر ولا نجدها عند بنوك أخرى	7
				توجد بعض المنتجات والخدمات هي التي تمثل قوة بنك بدر	8
				يوجد بينك بدر قسم بحث وتطوير	9
				عند وضع سياسة تقديم خدمة أو منتج مصرفي جديد يقوم المصرف بإتاحة فرص التدريب والتعليم العالي عن طريق الترتيبات ذات المستوى العالي.	10
				يقوم المصرف باستمرار بإعادة النظر في مزيج الخدمات والمنتجات المقدمة	11
				يوجد تشجيع وتحفيز على طرح أفكار جديدة	12
				طرح المنتجات والخدمات الجديدة من طرف بنك بدر مخطط ومنظم	13
غير موافق	غير موافق بشدة	موافق	موافق بشدة	العبارات الخاصة بالإبداع والابتكار في الأسعار المصرفية	
				يحصل الزبون على فوائد تفوق التكاليف التي يدفعها المصرف جراء الإبداع والابتكار في الأسعار المصرفية.	14
				عند اختيارك للمنتج أو الخدمة المصرفية يلعب التسعير أحد أهم المحددات للإقبال عليها.	15
				وفي حالة الموقف الإثتماني الجيد للعميل يمنح معدلات أفضل لسعر الفائدة على القروض والعكس صحيح.	16
				يتم التسعير داخل البنك على أساس حجم الطلب فكلما زاد الطلب زاد سعر	17

				المنتجات والخدمات المعروضة.	
				كلما زادت تكلفة الخدمة أو المنتج ارتفع سعره.	18
				يضع المصرف أسعار بعض المنتجات والخدمات على حسب السعر الذي تضعه البنوك الأخرى.	19
				عند شراء الزبون لعدة منتجات يقوم البنك بتخفيض سعرها له دون ذكر المنتج الذي وقع عليه التخفيض.	20
				تعكس الأسعار التي يتقاضاها البنك المخاطرة في السوق.	21
				عند وضع قرار التسعير للمنتج أو الخدمة الجديدة يقوم المصرف بدراسة وجهات النظر النفسية للمستهلك.	22
				يعكس سعر الخدمة أو المنتج المصرفي درجة جودتها.	23
				هل سعر خدمات والمنتجات التي يقدمها لك المصرف يعكس بالفعل قيمتها الحقيقية.	24
				نتيجة للإبداع والابتكار في التسعير المصرفي يحصل الزبون على عائد عالمي على ودائعه.	25
غير موافق	غير موافق بشدة	موافق	موافق بشدة	العبارات الخاصة بالإبداع والابتكار في التوزيع المصرفي	
				يتربع المصرف على شبكة مبروطة بين جميع فروعها تمكن الزبون من اجراء العمليات المصرفية من سحب وإيداع من أي فرع في أي وقت وأي زمان.	26
				يقوم المصرف بتوصيل الخدمات والمنتجات التي يقدمها بكفاءة وفاعلية.	27
				يقوم المصرف بتوصيل الخدمات والمنتجات التي يقدمها في الوقت المناسب.	28
				موظفي المصرف من خلال تصرفاتهم يطبقون الشعار القائل: "الأولوية الأهم لدينا هي تقديم الخدمة المتميزة لعملائنا".	29
				يتربع المصرف على ابتكارات في تكنولوجيا المعلومات مثل (الانترنت، الصراف الآلي ATM، ...) وذلك لأجل توفير الخدمة للزبون في المنزل أو المتاجر وأماكن التسوق...	30
				يستخدم المصرف أحدث الأساليب في تقديم منتجاته وخدماته مقارنة بمنافسيه في السوق المصرفي.	31
				ابتكار وإبداع المصرف من خلال توفير البنك الجالس والواقف وتوفير أجهزة الصراف الآلي يؤدي إلى تقليل وقت الانتظار فعلا.	32
				يستطيع المصرف أن يتواصل مع العميل في أي مكان وجد من خلال الابتكار والإبداع الذي يقوم به في مجال التوزيع.	33

				تميز وسائل الدفع الحديثة في المصرف باليسر وسهولة الاستخدام.	34
غير موافق	غير موافق بشدة	موافق	موافق بشدة	العبارات الخاصة بالإبداع والابتكار في الترويج المصرفي	
				يستطيع المصرف من خلال عملية الابتكار والإبداع في الترويج له من اقناع وترغيب الزبون في التعامل معه	35
				وسائل الترويج من منشورات والكتيبات مطوية... واضحة وسهلة الفهم من طرف المتلقي تسمح بالفهم والتفرقة بين مختلف مميزات الخدمات والمنتجات التي يقدمها المصرف	36
				وسائل الترويج التي يتبعها المصرف تحاطب الوضع الذهني للعميل	37
				يسمح الترويج الإبداعي والابتكاري للمنتجات والخدمات المصرفية من تمييز جودتها من طرف الزبون.	38
				موظفي المصرف متميزين ولديهم القدرة على استقطاب الزبائن وتسهيل عملية الترويج للمنتجات والخدمات المتوفرة	39
				يتميز الموظفون بالمصرف بالدبلوماسية واللباقة والإدارة الجيدة للحدوث والقدرة على الاقناع	40
				يمتلك موظفو المصرف جميع المعلومات عن الخدمة المقدمة والمهارات اللازمة لتحقيق الاتصال مع الزبائن كما يتميزوا بسرعة البديهة من خلال القدرة على الفهم والاستعاب السريع	41



- أولا اللغة العربية:
- الكتب:
1. أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية (مدخل نظري-تطبيقي)، دار البركة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2001.
 2. أديان بلمر، مبادئ تسويق الخدمات، ترجمة بهاء شاهين، علا أحمد إصلاح، دعاء شراقي، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى 2009.
 3. الجيوسي سليمان شكيب ومحمود جاسم الصمعيدي، تسويق الخدمات المالية، دار وائل للنشر الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
 4. الخلوف إبراهيم الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، الطبعة الأولى.
 5. الخبير طارق وآخرون، مبادئ التسويق، منشورات جامعة دمشق، 2005.
 6. السكارنة بلال خلف، الريادة والإدارة في منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2008.
 7. الشيخ رمضان، الاستراتيجيات العملية لتعلم الإبداع والابتكار، بوك سيتي للنشر والتوزيع، 2009.
 8. الصرن رعد حسن، إدارة الابتكار والإبداع، دار الرضا، 2000.
 9. تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الجامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
 10. ثامر البكري، إدارة التسويق، الطبعة الرابعة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
 11. جلدة سامر، البنوك التجارية والتسويق المصرفي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 2009.
 12. جلدة سليم بطرس، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
 13. جويتا برفين، ترجمة أحمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، القاهرة، مصر.
 14. حامد أبو زيد الدسوقي، إدارة البنوك (النظرية والتطبيق)، الطبعة الرابعة، دار الثقافة العربية، القاهرة، 1998.

15. حداد بدير، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، الطبعة الاولى، القاهرة، 1999.
16. حرب بيان هاني، مبادئ التسويق، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 1999.
17. حماد طارق عبد العالي، التجارة الإلكترونية، المفاهيم، التجارب، التحديات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
18. حميد الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث مدخل شامل، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2007.
19. حميد الطائي وبشير العلاق، تطوير المنتجات وتسعييرها، دار اليازوري، عمان، الأردن.
20. خالد الكردي، لعبة التسويق: كيف تمارس في العالم لعبة التسويق لتكسب أفضل الشركات، لبنان، دار راتب الجامعية، بدون سنة نشر.
21. خير الدين عمرو، التسويق المفاهيم والاستراتيجيات، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1997.
22. رمضان زياد، أستاذ. محفوظ جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر، 2000، ص 303.
23. سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
24. صادق صفيح وأحمد يقور، التسويق المصرفي وسلوك المستهلك، مؤسسة الثقافة الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2010.
25. صباح محمد أبو تاية، التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
26. طه طارق، إدارة البنوك في بيئة العولمة والأنترنيت، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2007.
27. عبد الحميد طلعت اسعد، الإدارة الفعالة لخدمات البنوك الشاملة، مكتبة الشقري، القاهرة، مصر، 1998.
28. عبد الجبار منديل، أسس التسويق الحديث، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2002.
29. عبد السلام أبو قحف، التسويق (مدخل تطبيقي)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
30. عبد العزيز أبو نبعة، دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة -منهج تطبيقي-، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.

31. عبد الله فرغلي علي موسى، تكنولوجيا المعلومات و دورها في التسويق التقليدي والالكتروني، إيتراك للنشر والتوزيع ، القاهرة، 2007 .
32. عبد المطلب عبد الحميد، البنوك الشاملة عملياتها وإدارتها، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2000.
33. عبد الوهاب إبراهيم أبو سليمان، البطاقات البنكية الاقراضية والسحب المباشر من الرصيد، دار القلم، دمشق 2003، ص: 39.
34. عدنان عبيد وآخرون، التسويق، مطبعة جامعة عين الشمس، القاهرة، 1999.
35. عباس العلاق بشير وعبد النبي الطائي حميد، تسويق الخدمات مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي، دار اليازوري، عمان الأردن، 2009.
36. عباس العلاق والطائي حميد عبد النبي، تسويق الخدمات مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي، الطبعة الاولى، دار العقل، 1999، عمان، الأردن.
37. عباس العلاق بشير والطائي حميد، تطوير المنتجات وتسعيورها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
38. عباس العلاق بشير، الإبداع والابتكارية في الإعلان مدخل تطبيقي، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2010.
39. علي الحمادي، 30 طريقة لتوليد الأفكار الإبداعية، دار بن حزم للطباعة والنشر، 1999، ص: 124 .
40. علي السلمي، إدارة السلوك الإنساني، دار غريب، مصر، بدون سنة.
41. علي الشريف ومحمد سلطان، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، مصر، 2001.
42. عن مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة القروض.
43. عوض الحداد، "التسويق و استراتيجيات الخدمات المصرفية"، (القاهرة: دار الكتاب الحديث، دط، 2006).
44. عوض الحداد، التسويق (استراتيجيات التسويق المصرفي والخدمات المصرفية)، دار الكتاب الحديث، درارية، الجزائر، 2006.
45. غنيم أحمد ، صناعة قرارات الائتمان والتمويل في إطار الإستراتيجية الشاملة للبنك، الطبعة الثانية، 1992.

46. غي اوديجيه ترجمة دكتور نبيل جواد، التسويق في خدمة المشروع، مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2008.
47. فريد النجار ، وليد النجار و آخرون، وسائل المدفوعات الإلكترونية، التجارة والأعمال الإلكترونية المتكاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
48. فريد النجار، إدارة التكنولوجيات والشركات فائقة التقنية، المكتبة المصرية، الإسكندرية، 2002.
49. فريد كورتل، تسويق الخدمات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2009، عمان، الأردن.
50. فليب كوتلر، جاري ارمسترونج، أساسيات التسويق، الكتاب الاول، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2007.
51. فليب كوتلر، جون سوندرز، غاري أرمسترنغ، فيرونیکا بونغ، التسويق (تطوره، مسؤوليته الأخلاقية، استراتيجيته) الجزء الأول، دار علاء الدين، دمشق، سورية، 2002.
52. مأمون نديم عكروش وسهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة: مدخل إستراتيجي متكامل وعصري، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.
53. محسن أحمد الخضري، التسويق المصرفي، مدخل متكامل لحل المشكلات البنكية، القاهرة، مكتبة أنجلو المصرية، مصر.
54. محسن أحمد الخضري، التسويق المصرفي، ايتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1999.
55. محمد جاسم الصميدعي وردينة عثمان، التسويق المصرفي (مدخل استراتيجي، كمي، تحليلي)، الأردن، عمان، 2005.
56. محمد سعيد أوكيل ، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية، 1994
57. محمد سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992.
58. محمد صالح القرشي، اقتصاديات النقود والبنوك والمؤسسات المالية، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
59. صباح محمد أبو تاية، التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

60. محمود جاسم الصميدعي وبشير عباس العلاق، أساسيات التسويق الشامل و المتكامل، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، 2002، ص 397.
61. محمود جاسم محمد الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم، الطبعة الأولى، دار زهران، عمان، 1999.
62. مروان محمد أبو عرابي، الخدمات المصرفية في البنوك الاسلامية والتقليدية، دار تسنيم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، الطبعة الأولى.
63. المساعد زكي خليل، التسويق في المفهوم الشامل، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1997.
64. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
65. ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، ط01، دار الصفاء، عمان، 1994.
66. ناجي معلا، الاصول العلمية للتسويق المصرفي، الطبعة الثالثة، مؤسسة التجليد العالمية، عمان، الاردن، 2007.
67. ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق (مدخل تحليلي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2003.
68. ناظم محمد نوري الشمري، عبد الفتاح زهير عبد اللات، الصيرفة الإلكترونية الأدوات والتطبيقات ومعوقات التوسع، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان 2008 .
69. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2003.
70. نظام موسى سويدان، التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.
71. نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003 .
72. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2005.
- الرسائل:
73. بلالي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن (دراسة عينة من البنوك الجزائرية: BADR- BDL- BNA)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، 2010.

74. جميلة مديوني ، تسويق الخدمات دراسة حالة الهاتف النقال مؤسسة جيزي ، مذكرة ماجستير تخصص تسويق، جامعة البلدية 2005.
75. زقاي حميدي، مدى تأثير التسويق المصرفي على سلوك المستهلك الجزائري مع الإشارة إلى البنك القرض الشعبي الجزائري (وكالة سعيدة)، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسويق الخدمات، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان - كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2010.
76. سامية لحو، التسويق والمزايا التنافسية، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008/2007.
77. سماح ميهوب، الاتجاهات الحديثة في التسويق المصرفي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير بنوك وتأمينات، جامعة منتوري قسنطينة، 2005/2004. ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، دار الصفاء، عمان، الأردن، 1994.
78. شملخ ساطع سعدي، العوامل المؤثرة في قرارات تسعير الخدمات في المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة (دراسة ميدانية)، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم المحاسبة، 2008.
79. عبد الحق برشيد، رسالة ماجستير، دور المزيج التسويقي في تحقيق رضا العميل، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة بشار، 2011-2012.
80. فضيلة شيروف، أثر التسويق الإلكتروني على جودة الخدمات المصرفية "دراسة حالة بعض البنوك في الجزائر" مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010-2009.
81. فيروز الضمور، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع التنظيمي، دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، 2003 .
82. كريمة حاجي، أثر إبداع في المزيج التسويقي، رسالة ضمن متطلبات الحصول على ماجستير إدارة أعمال، جامعة بشار، 2011-2012.
83. محمد عجيلة، الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. دراسة لصفات ومعوقات ومحفزات الإبداع (المؤسسة الاقتصادية للأنايب الناقلة للغاز بولاية غرداية)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البلدية، 2005.

84. محمد عبد الرحمن أبو منديل، واقع استخدام المزيج التسويقي وأثره على ولاء الزبائن دراسة حالة شركة الاتصالات الفلسطينية، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، 2008، غزة، فلسطين.

85. ناجحة محمد طاهر، الإبداع بالمزيج التسويقي وأثره في تحقيق التفوق التسويقي، دراسة حالة في شركة الوسام لمنتجات الألبان والمواد الغذائية المحدودة - كربلاء-، 2006.

86. نور الدين رجم، دور السياسة الترويجية في تسويق الخدمات المصرفية دراسة حالة الوكالة (748) بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير المدرسة الدكتورالية " اقتصاد- ماناجمنت"، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الموسم الجامعي، 2008-2009.

- الأطروحات:

87. بغداد كربالي، الإبداع في المنتج، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم التجارية، جامعة وهران.

88. بلحيمر إبراهيم، المزيج التسويقي من منظور التطبيقات التجارية الإسلامية، أطروحة دكتوراه فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر، الموسم الجامعي 2004/2005.

89. سرحان عطا الله فهد، دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان، 2005.

90. هوارى، تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005.

- ملتقيات:

91. بخاري سلطان سعيد مقصود، سمات وخصائص القيادة الإبداعية في بيئة متغيرة عند الرسول عليه الصلاة والسلام، ورقة عمل مقدمة في المنتدى الإداري الثالث - إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري نحو إدارة فاعلة، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة، 1426.

92. بزينة ن وسعد وعبد الجليل جميل، موضوع المداخلة: "واقع تمويل البنوك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشاكل ذلك" - حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR BANQUE -، المنتدى الوطني: "المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية"، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير. جامعة بشار.

93. بن نافلة قدور وعراية رابح، التسويق البنكي وقدرته على اكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية، ملتقى المنظمة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية -الواقع والتحديات-، الجزائر، 2006.
94. جمعي عماري ، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية، واقع وتحديات، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2004.
95. جمعي عماري، التسويق في المؤسسة المصرفية الجزائرية، ملتقى المنظمة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية - الواقع والتحديات-، الجزائر، 2006.
96. درويش زين العابدين، الإدارة في مناخ إبداعي رؤية نفسية!، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الثامن من مستقبل الإدارة العربية في عالم المعرفة والتقنية العالية، الإسماعيلية-مصر، من 06 إلى 08 ديسمبر 2006.
97. زهرة بن يخلف، "ثقافة الادخار في المجتمع الجزائري وأثرها على البنوك الجزائرية"، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الثاني حول المنظومة المصرفية في ظل التحويلات القانونية والاقتصادية، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير وعلوم تجارية، جامعة بشار، يومي 24 و 25 افريل، سنة 2005 .
98. سوزان طه بناجة، كيف نكتسب قادة المستقبل، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الإداري الخامس للجمعية السعودية للإدارة، 26-28 فبراير 2007، ص: 02.
99. سيد عيد خبير، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، ندوة "الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة" 17-21 فبراير 2008، القاهرة، مصر.
100. شريط عابد وفتيحة بجيلالي، واقع التسويق المصرفي ضمن حقل البنوك الالكترونية، الملتقى العلمي الدولي الخامس حول الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية، بدون سنة.
101. صالح مفتاح، الطيب داودي، معارفي فريدة، الصيرفة الشاملة كمدخل لمواكبة مستجدات الصناعة المصرفية وتأهيل المصارف الجزائرية، ملتقى سيدي بلعباس
102. كريمة رجي، تسويق الخدمات المصرفية، ملتقى المنظمة المصرفية، ملتقى المنظمة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية -الواقع والتحديات-، الجزائر، 2006.
103. معطي الله خير الدين و محمد بوقوم، المعلوماتية والجهاز البنكي حتمية تطوير الخدمات المصرفية، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية وتحويلات الاقتصادية، واقع وتحديات.

104. معطى الله خير الدين، وسائل المدفوعات الإلكترونية، التجارة والأعمال الإلكترونية المتكاملة والتحويلات الاقتصادية واقع وتحديات، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر يومي 14-15 ديسمبر 2004، مداخلة مقدمة إلى ملتقى المنظومة المصرفية.
105. نصر الدين عشوي، ورقة بحثية ضمن المؤتمر الدولي l'innovation ou l'imitation، بجامعة الجيلالي اليابس سيدي بلعباس بعنوان: الإبداع والابتكار الفعال للقوى العاملة في المؤسسة. يومي 23-24 جوان 2009.
- مقالات:
106. ابراهيم ورنان، بورنان مصطفى، نشاطات الإبداع في منظمات الأعمال مع إشارة لحالة المنظمات اليابانية، مجلة دراسات، العدد 12، جامعة عمار ثليجي بالاغواط، 2009.
107. أرشيف بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.
108. تقرير اتحاد المصارف العربية، المصارف العربية والعودة إلى المستقبل، 2002.
109. تقرير نشاط بنك بدر، 2002.
110. سيدي محمد ساهل، دور التوجه التسويقي في المصرف وأهمية المزيج التسويقي في إتخاذ القرارات المصرفية، اطلع عليه يوم: 03-04-2012 على الساعة: 20:22.
111. الشيخ الداوي، الإبداع كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة، مجلة الإقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 17، جامعة الجزائر 3، 2008، ص: 16. نقلا عن اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا.
112. عبد القادر همام، تأثير المحددات على مستوى القدرات الابتكارية للمدير بالتطبيق على القطاع المصرفي العام، مجلة الإدارة، القاهرة - مصر، المجلد رقم 20، العدد 3، 1993.
113. عبد الوهاب نعمون، النظم المعاصرة لتوزيع الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية مع الإشارة لحالة الجزائر، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع، ديسمبر 2008، الجزائر.
114. عبد الوهاب نعمون، النظم المعاصرة لتوزيع الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية مع الإشارة إلى حالة الجزائر، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع، ديسمبر 2008، الجزائر.
115. العربي طاري محمد، التسويق المصرفي في الجزائر بين النظرية والتطبيق دراسة حالة "القرض الشعبي الجزائري" بنك تجاري عمومي جزائري، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد - 23 العدد الأول 2007.

116. غسان عبد المعطي، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإداري، مسقط، عمان، السنة 17، العدد 62، 1995.
117. لخضر عزي، التسويق المصرفي كرافد لتنشيط القطاع المصرفي الجزائري .
118. مازوز بوعيشة، من أجل النهوض بالقطاع " وزارة الفلاحة تطلق قروضا جديدة بدون فائدة"، جريدة الشرق الجزائري، 21-01-2013.
119. محمد براق، لطرش الطاهر، الاتجاهات الحديثة والابتكار التسويقي في مجال الخدمة المصرفية دروس النجاح والفشل.
120. محمد زيدان، دور التسويق المصرفي في زيادة القدرة التنافسية للبنوك، جامعة الشلف، مجلة الباحث العدد 2/2003.
121. محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير الابتكاري، مركز تطوير الأداء والتنمية، 1997.
122. مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 المتعلق بإنشاء بنك الفلاحة و التنمية الريفية، الجريدة الرسمية، العدد 11، 16/03/1982.
123. مفهوم الإبداع ومستوياته ونظرياته، 27/03/2010، www.mawhopon.net
124. نجم عبود نجم، الابتكار مصدر متجدد للميزة التنافسية، مجلة أخبار الإدارة : نشرة فصلية تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 28 ، سبتمبر 1999.
125. نصر الدين بن نذير، الإبداع و دوره في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال ، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد 04 ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة البليدة ، 2010.
126. هشام البساط، الاتجاهات الحديثة في التسويق المصرفي، منشورات معهد الدراسات المصرفية، القاهرة، 1992.
127. عبد الرحمان بن عنتر وعثمان مداحي، دور الفكر الإبداعي في بناء وتحسين أداء المنظمات المعاصرة - دراسة تحليلية-.
128. المديرية العامة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية عين تموشنت.
- مواقع أنترنت:

129. www.etudiantdz.com
130. www.mawhopon.net

ثانيا: باللغات الأجنبية:

- Les ouvrages:

131. A. Eugen J. Kely, **Marketing Planning and competent Strategy** N-Y. Printice Hall, 1972.
132. Alexandre Kamyab Samii, **stratégie de service**, DUNOD, Paris, 2001.
133. Bannet Peter, **Dictionary of Marketing Terms**, chicago : American marketing - Association, 1988.
134. Bearden, Ingram and La forge, **Marketing Management**, the millennium edition 2000.
135. Boone Luoise E. and Kurtz David, **contemporary marketing**, the Dryden Press Int, 1992.
136. BOYER Robert et DIDIER Michel, **innovation et croissance**, la documentation Française, Paris, 1998.
137. David Gottelad & Cristophe Haon avec la collaboration de Danilo Dantas, **développer un nouveau produit méthodes et outils**, Pearson Edication, Paris, France, 2005.
138. David Gotteland & Christophe Haon, **Developper un nouveau produit (méthodes et outils)**, Pearson Education, Paris, France, 2005.
139. David L. Loudon , Albert J. Bitta, **consumer Behavior Concepts and Applications 4th**, edition Mac Grow – Hill inc , New York, 1993.
140. David L. Loudon , and Albert J. Bitta , (1993), **consumer Behavior Concepts and Applications 4th**, edition Mac Grow – Hill inc , New York.
141. De Coussergues Sylvie, **Gestion de la Banque**, Dunod, Paris, 1996.
142. F.FRERY, J.GERRY, SCHOLE. K, WHITTINGTON. R, **Stratégique**, 8ème édition, Person Education, 2008.
143. Florence Durieu, **Management de l'innovation**, vuibret, paris, 2000.

144. G. Toquer et M. Longlois, **Marketing des services defi-relationnel**, ED, France, 1992.
145. Guillaume Delecourt, **innover dans le service....**, Maxima, Paris, 2008.
146. Henri Bianchi, **l'innovation et ses contraintes (11 études de cas)**, éditions Eyrolles, Paris, France, 1974.
147. Imprimé à Ottawa, Canada, Août 2009
148. JEAN CIAUDE TARONDEAU, **recherche et développement**, Paris : vuibert, 1994.
149. Jean Jacques Lambain, **Le marketing stratégique**, 2^e édition, Ediscience international, 1993.
150. Jean-Paul Flipo, **l'innovation dans les activités de services (une démarche rationaliser)**, édition d'Organisation, 2001, Paris.
151. Jean-Pierre Helfer, Jacques Orsoni, **Marketing**, 8^e édition, Vuibert, Paris, France, 2004.
152. JOEL BROUSTAIL et FREDERIC FRERY, **le Management stratégique de l'innovation**, Paris: Dalloz, 1993
153. JOEL Broustail et FREDIRIC Fréry, **le management stratégique de l'innovation**, édition DALLOZ,1993.
154. Lambin J-J. et Chumpitaz R, **Marketing stratégique et opérationnel: du marketing à l'orientation marché**, 5ème ed, Paris, DUNOD. (2002).
155. LE BAS. C, **Economie des innovations techniques**, Ed Economica, 1981.
156. Michel Badoc, **Marketing Management Pour les Sociétés Financière**, Édition L'organisation, Paris, 1998 .
157. MICHEL Marchesnay et COLETTE Fourcade, **Gestion de la PME/PMI**, Nathan, 1997.
158. OCDE, Manuel d'Oslo : **principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation**, 3ème Edition, Paris, 2005.
159. M.S OUKIL, **recherche et développement, aspects théoriques et pratiques**, (Alger : CERIST, 1999.
160. Papon Pierre, **"Recherche scientifique", Encyclopédie Universalis**, Ed Francaise1, Paris, 1998.
161. Pascal Corbel, **Technologie, innovation**, Lextenso éditions, Paris, juillet 2009.
162. phelipe kotler, **marketing managemenet**, analysis planing unplementation and control st/ed Englewood chiffs, new jersy, prentice- hall Inc 1994.

163. Philip Kotler and Gary Armstrong, **Marketing**, 6TH, An Introduction, prentice hall, 2003.
164. Philip KOTLER et DUBOIS, **Marketing Management**, 10ème édition, publi union éditions, Paris, France, 2000.
165. Richard B.chase, Nicholas J. **Aquilno, production of operation management**, 7th ed, 1995, The McGraw-hill co, Inc.
166. Russ Fredrick A, and Kirpatrick, Charles A, **Marketing**, Little Brown and Company, Boston, 1982.
167. S. Martin et JP. Védrines, **Marketing les concepts clés**, Chihab, Alger, 1996.
168. Stanton L, **Marketing Niche Marketing Work**, McGraw-Hill, 1997, N-Y, p: 77.
169. Sylvie de Coussergues, **gestion de la banque**, Édition Dunod, Paris, 1992.
170. TARONDEAU. J.C, **Recherche et développement**, Paris, Vuibert, 1994.
171. TIDD. J & BESSANT. J& PAVITT. K, **Management de l'innovation**, éditions De Boeck Université, 2009.
172. TOM Peters, « **Fabriquer le futur, l'imaginaire au service de l'innovation** », Dunod.
173. Tournois Nadine, **Le Marketing Bancaire Face a La Nouvelle Technologie**, Masson, Paris, 1989.
174. Yves Le Golvan , Marketing Bancaire & Planification, Edition Banque, Paris, 1985.
175. Lovelock Christopher, **Service Marketing**, 4th edition, 2000, Prentic-Hall.
- **Thèses du doctorat :**
173. Cherchem Mohamed, **L'innovation marketing dans les services Cas des banques publiques Algériennes**, Thèse de Doctorat Es Sciences Commerciales, Faculté des Sciences Economiques de Gestions et des sciences, Université D'Oran Es-senia, Oran, l'Algerie, Année 2007.
- **Les colloques et rapports :**
176. B. Makhlof, **Pratique de la veille technologique dans les PME algériennes**, colloque international: Gouvernance et développement de la PME Alger, les 23-24-25 juin 2003, Organisé avec le soutien de la Fondation Konrad Adenauer Stiftung KAS Allemagne.

177. Fabienne Le Floc'h, Pascale Levet et Véronique Torchy, **La gestion du processus d'innovation dans les services**, Rapport final d'une recherche financée par le ministère de la recherche et de la Technologie, IRE, Groupe ESC Lyon, 1993.
178. **Guide des banques et des établissements financiers en Algérie**, 2012 KPMG Algérie SPA, membre algérien du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Coopérative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Imprimé en Algérie, édition 2012.
179. FAVRE-BONTE Véronique, GARDET Elodie, THEVENARD-PUTHOD Catherine, **Peut-on parler d'innovation dans le milieu bancaire ? Le cas d'une banque de détail**, Université de Savoie- Laboratoire IREGE BP 80439 - 74944 Annecy-le-Vieux
180. Le comité d'experts sur l'innovation dans les entreprises, **INNOVATION ET STRATÉGIES D'ENTREPRISE**.
181. OCD, **Perspectives de l'OCDE. Science, technologie et industrie**, 2002.
182. **POUR QUOI LE CANADA N'EST PAS À LA HAUTEUR**, Conseil des académies canadiennes.
- **Les revues :**
183. A.sahi, **conseil économique et social**, Badr info n°36-37, decembre 2003,Alger.
184. Amiable, Teresa M, (2000). **A Model of creativity and innovation in organizations**, Research in organizational Behavior, vol, 10, www.google.com , select on 2/7/2006.
185. Anne marie Schlosser, **Les évolutions de la banque-clients**, Revue Française du Marketing, N°171, (1999/1).
186. Anne Marie Schlosser, **Revue Française de Marketing**, 1999, N° 171.
187. Badr info n°33, mars –avril 2003, Alger.
188. Badr info, **revue bimestrielle n°39**, 2004.
189. Badr infos, ,n°38,p:03
190. Badr infos, **comprendre la télé compensation**, n°42, mai/juin2006.
191. Badr infos, **monétique**, n°33, mars/avril 2003.
192. Badr infos, n °36/37, decembre2003.
193. Badr infos,n° 41,Mars, 2006.
194. **Banking World**, november,1994.
195. Banque de l'agriculture et developpement rural, **ANNUAIRE**, 2006-2007.

196. Cécile Fonrouge, **Entrepreneuriat et innovation Organisationnelles pratiques et principes**, Revue Française de Gestion N°185, 2008.
197. CRAMPES. C, ENCAOUA. D, **Microéconomie de l'innovation**, Aout 2001
:http://ftp.uni-paris 1.fr/pub/mse/cahiers2001/V01067.pdf
198. N°23, 19987. Badr infos, Nouveau produit (crédit à la consommation).
199. Robert G. Cooper and Elko J. Kleinschmidt, **Stage Gate system for New Product Success**, Marketing Management No. 4.
200. Woodman, R, sawyer, J, and Griffin, R, (2003), **Toward a theory of organizational creativity**, Academy of management Review, vol 18, www.search epnet . com , select on 10/6/2006 .
201. Banque de L'agriculture et du Développement Rural, Comité de pilotage monétique
BADR, POINT DE SITUATION DE L'ACTIVITE MONETIQUE DURANT DE L'ANNEE 2012.
- 202.
- **Internet :**
203. <http://ar.algerie360.com>
204. <http://www.oeconomia.net/private/cours/economieentreprise/themes/innovationdisert.pdf>
205. <http://www.usebanking.com/en/banque-de-lagriculture-et-du-developpement-rural/>.

Vue le 31/03/2012 à 22 :00

الملخص

تسعى هذه الدراسة إلى دراسة واقع الإبداع بالمزيج التسويقي المصرفي، تم اختيار بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR باعتباره أحد أهم المصارف الناشطة بالسوق المصرفي الجزائري. خاصة وأنه من المصارف التي كانت متميزة في تنوع مزيجها التسويقي استجابة لحاجات ورغبات وتوقعات زبائنها، إذ حاول تعزيز مركزه التنافسي في السوق وخصوصا مع تصاعد مؤشرات التنافسية في البيئة المصرفية مصاحبة لسرعة تغير وديناميكية أذواق ومتطلبات الزبائن والبيئة. لهذا اعتمد بنك الفلاحة والتنمية الإبداع كمدخل لتعزيز مركزه في السوق، حيث توجه للتسويق المصرفي كمدخل من مداخل الإبداع والابتكار.

فإن المصارف الناجحة في الوقت الحالي هي التي لديها القدرة على تطوير منتجاتها بسرعة وكفاءة عاليتين استجابة لحاجات ورغبات العملاء، فالإبداع التسويقي أضحى أحد مقاييس نجاح المصارف من أجل البقاء و النمو، وزيادة الحصة السوقية والاستمرار في السوق.

خلال هذه الدراسة تطرقنا لعرض مختلف المفاهيم التي تخص الإبداع والتسويق المصرفي والإبداع والابتكار في التسويق المصرفي، ثم تطرقنا لعرض نتائج دراسة واقع الإبداع في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR من خلال عرض وتحليل نتائج استبيانين تم تقديمهما واحد للزبائن والآخر للمدراء والموظفين.

الكلمات المفتاحية:

الإبداع؛ الابتكار؛ المزيج؛ المنتج؛ التسعير؛ التوزيع؛ الترويج؛ المصرف؛ التسويق؛ الخدمة.

نوقشت يوم 19 ديسمبر 2013